

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
**ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO**  
**Mestrado em Administração Pública**

**Marcos Paulo de Oliveira Corrêa**

**CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES:**  
**homogeneidades e heterogeneidades em uma instituição federal de ensino superior**

**Belo Horizonte**

**2018**

**Marcos Paulo de Oliveira Corrêa**

**CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES:  
homogeneidades e heterogeneidades em uma instituição federal de ensino superior**

Dissertação apresentada à Escola de Governo Professor Paulo Neves, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

**Belo Horizonte  
2018**

C824c Corrêa, Marcos Paulo de Oliveira.  
Culturas nas organizações [manuscrito] : homogeneidades e heterogeneidades em uma instituição federal de ensino superior / Marcos Paulo de Oliveira Corrêa. – 2018.  
[12], 194 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientador: Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz  
Bibliografia: f. 176-196

1. Cultura – Aspectos sociais. 2. Cultura organizacional. 3. Administração de pessoal. 4. Ensino superior. 5. Administração pública. I. Cruz, Marcus Vinícius Gonçalves da. II. Título.

CDU :658.3.042

Marcos Paulo de Oliveira Corrêa. **Culturas nas organizações: homogeneidades e heterogeneidades em uma instituição federal de ensino superior.**

Dissertação apresentada à Escola de Governo Professor Paulo Neves, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

---

Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz – Fundação João Pinheiro (Orientador)

---

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri – Universidade Federal de Minas Gerais

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone Costa Nunes - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosânia Rodrigues de Sousa - Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 7 de fevereiro de 2018.

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Bárbara, que me encorajou e esteve do meu lado durante toda esta jornada. Aos meus pais, que me deram todas as condições para superar mais este desafio em minha vida. Aos demais familiares e amigos, que me apoiaram e contribuíram com momentos de alegria e conforto nesta caminhada.

Aos meus colegas de trabalho, pela solidariedade e pelo suporte neste período. Aos colegas do mestrado, que dividiram comigo conhecimentos, experiências, ansiedades, desesperos, felicidades, conquistas, além das aspirações para os nossos próximos passos.

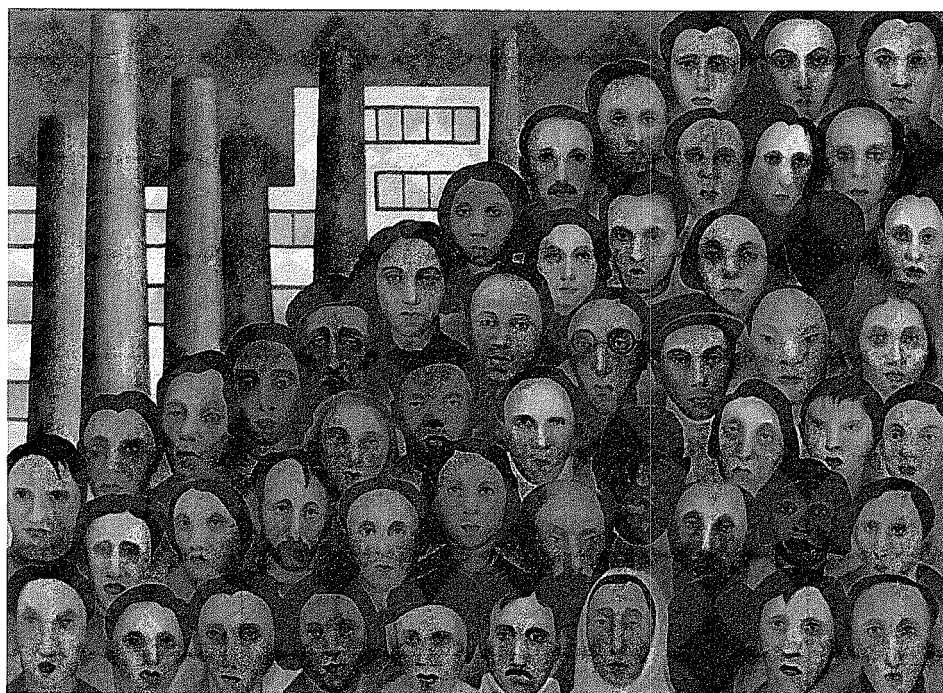
Aos professores Carrieri, Rosânia, Cláudia e Clara, que tiveram contribuições fundamentais para o desenvolvimento da minha pesquisa e para a minha formação enquanto pesquisador. A todos os professores do mestrado, que compartilharam conhecimentos importantes para a construção deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Marcus Vinícius, pela disposição em difundir conhecimentos e experiências que foram essenciais para a realização desta pesquisa. Obrigado por me guiar nesta jornada.

Aos professores da banca examinadora, pesquisadores por quem tenho grande admiração e respeito. É um privilégio ter vocês contribuindo com a construção deste trabalho.

Aos participantes desta pesquisa, em especial aos servidores técnico-administrativos em educação, que contribuíram para que eu conhecesse mais a fundo um ambiente organizacional tão complexo.

A todos os que não foram citados, mas que colaboraram para a conclusão desta fase tão importante na minha formação, meus sinceros agradecimentos.



*Operários*, Tarsila do Amaral, 1933.

## RESUMO

As significações culturais formam padrões de referência, de validação e de legitimação das ações de um determinado grupo social, constituindo, nesse sentido, panoramas possíveis de apreender e revelar conjunturas existentes em uma organização. Com a finalidade de superar o tratamento funcionalista que limita a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações, este trabalho optou pela abordagem das “três perspectivas”, proposta por Martin (1992), a saber: “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”. A noção a que este estudo pretende fortalecer é a de que, a partir da análise de um contexto social, podem-se haver a ampliação e o aprofundamento do trato de indagações plurais das culturas nos ambientes organizacionais. Esta pesquisa tomou como principal foco as manifestações culturais expressadas por servidores públicos que atuam em diferentes departamentos que compõem um mesmo órgão administrativo de uma instituição federal de ensino superior. Pretendeu expandir as perspectivas de compreensão das organizações, ao admitir que são instituições preenchidas por realidades socialmente construídas e que constituem cenário de discursos, latentes ou explícitos, encerrando a possível lógica de representação de um plano racional único. Para tanto, estabeleceu o objetivo de analisar manifestações culturais a partir de diferentes atores que atuam cotidianamente em um mesmo contexto organizacional. As entrevistas semiestruturadas constituíram o principal instrumento utilizado para a análise das manifestações culturais presentes no contexto organizacional analisado, além da pesquisa documental para complementar todos os relatos dos participantes da pesquisa. Para o exame dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. As culturas manifestadas na unidade estudada traduzem processos contínuos e são dependentes do contexto social e das subjetividades dos sujeitos que dele fazem parte. As análises que remeteram à perspectiva da “integração” sugeriram um alto grau de identificação entre os indivíduos e a organização em temáticas peculiares, não eximindo o aparecimento de contradições e incoerências reveladas pelos participantes. Já sob a luz da perspectiva da “diferenciação”, foram evidenciadas as contradições entre os indivíduos que interagem em um mesmo espaço social, confirmando a existência de inúmeras manifestações divergentes dentro do mesmo contexto social. A proposição de que os indivíduos de uma organização, por vezes, modificam os seus pontos de vista, de momento a momento, à medida que novas circunstâncias vêm à tona e novas informações se tornam disponíveis, enalteceu a perspectiva da “fragmentação”. Concluiu-se pelo argumento de que as investigações culturais que excluem os conflitos e as ambiguidades podem vir a silenciar fatos organizacionais importantes e insumos provindos de indivíduos

que nem sempre possuem poder nesses contextos. Por isso, um estudo adequado de um contexto cultural deve levar em conta as análises advindas das três perspectivas, e não apenas de uma. Sugere-se o estudo mais aprofundado das temáticas evidenciadas nesta pesquisa, problematizando as suas relações com os outros aspectos e delimitando os personagens presentes nesse contexto organizacional.

**Palavras-chave:** Culturas. Culturas organizacionais. Gestão de recursos humanos. Administração pública. Instituição federal de ensino superior.

## ABSTRACT

Cultural meanings creates reference, validation and legitimating patterns of actions of a particular social group, constituting, in this sense, possible scenarios of apprehending and revealing existing conjunctures in an organization. In order to overcome the functionalist treatment that limits the understanding of cultural phenomenon in organizations, this dissertation adopted the “three perspectives” approach proposed by Martin (1992), namely “integration”, “differentiation” and “fragmentation”. The idea that this study intends to strengthen is that, from the analysis of a social context, there can be an expansion and deepening of the treatment of plural queries of cultures in the organizational environments. This research took as its main focus the cultural manifestations expressed by civil servants that work in different departments that compose a same administrative authority of a federal university. It sought to expand the perspectives of understanding of organizations by admitting that they are institutions filled by socially constructed realities and that constitute a scenario of discourses, latent or explicit, closing the possible logic of representation of a single rational plan. Therefore, it established the objective of analyzing cultural manifestations from different actors that act daily in the same organizational context. The semi-structured interviews were the main instrument used for the analysis of the cultural manifestations present in the analyzed organizational context, besides the documentary research to complement all the reports of the participants of the research. For the examination of the collected data, the content analysis was used. The cultures manifested in the administrative authority analyzed translate continuous processes and are dependent on the social context and the subjectivities of the subjects that are part of it. The analyzes that referred to the perspective of “integration” suggested a high degree of identification between the individuals and the organization in peculiar themes, not exempt the appearance of contradictions and inconsistencies revealed by the participants. Already in the light of the perspective of “differentiation”, the contradictions between individuals interacting in the same social space were evidenced, confirming the existence of numerous divergent manifestations within the same social context. The proposition that individuals in an organization sometimes change their views from moment to moment, as new circumstances come to light and new information becomes available, extolled the perspective of “fragmentation”. It was concluded by the argument that cultural investigations that exclude conflicts and ambiguities can silence important organizational facts and inputs from individuals who do not always have power in these contexts. Therefore, an adequate study of a cultural context must take into account the

analyzes coming from the three perspectives, and not just one. It is suggested a more in-depth study of the topics highlighted in this research, problematizing their relations with other aspects and delimiting the characters present in this organizational context.

**Keywords:** Cultures. Organizational cultures. Human resources management. Public administration. Higher education institution.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Escolas de pensamento da antropologia .....	23
Quadro 2 – A cultura em diferentes abordagens .....	27
Quadro 3 – Manifestações culturais em três níveis .....	29
Quadro 4 – Cognição organizacional: abordagens computacional e interpretativa .....	30
Quadro 5 – As três perspectivas para análise de culturas nas organizações.....	34
Quadro 6 – Elementos contrastantes vistos nas três perspectivas .....	65
Quadro 7 – Cargos e níveis de classificação dos servidores técnico-administrativos que estão lotados na PRORH.....	94
Quadro 8 – Manifestações e perspectivas .....	163
Figura 1 – Níveis de manifestação de uma cultura.....	28
Tabela 1 – Departamentos que compõem a PRORH e quantidade de servidores lotados em cada um.....	91
Tabela 2 – Quantidade de participantes da pesquisa por cargo .....	97

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	Objetivos e perguntas de pesquisa .....	15
1.2	Justificativa.....	16
1.3	Organização do trabalho.....	18
<b>2</b>	<b>CULTURAS</b> .....	<b>20</b>
2.1	Origens do conceito de cultura.....	21
2.2	Culturas nas organizações .....	24
2.3	Cultura ou culturas? .....	32
<b>3</b>	<b>DISTINTAS E COMPLEMENTARES: AS TRÊS PERPECTIVAS</b> .....	<b>39</b>
3.1	Consenso e homogeneidade: a perspectiva da “integração” .....	41
3.2	Conflitos, ambiguidades e inconsistências: a perspectiva da “diferenciação” .....	49
3.3	Multiplicidade e ambiguidades: a perspectiva da “fragmentação” .....	58
3.4	Utilizando as três perspectivas .....	64
<b>4</b>	<b>UM BREVE DELINEAMENTO SOBRE AS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS NO BRASIL</b> .....	<b>68</b>
4.1	Da Colônia à Reforma de 1968.....	68
4.2	Um cenário de crise e a expansão do eixo educacional universitário .....	75
4.3	Ambientes dinâmicos e turbulentos inerentes às instituições universitárias.....	79
<b>5</b>	<b>O MÉTODO</b> .....	<b>83</b>
5.1	Percurso metodológico .....	84
5.2	A Análise de Conteúdo .....	87
5.3	Inteirando-se do objeto de pesquisa .....	89
5.4	Conhecendo os participantes da pesquisa .....	95
<b>6</b>	<b>HOMOGENEIDADES E HETEROGENEIDADES OBSERVADAS ENTRE OS INDÍVIDUOS DA PRORH</b> .....	<b>99</b>
6.1	“Eu nem sabia que tinha concurso aqui”.....	99
6.2	“Foi um susto”.....	103
6.3	“Casa de ferreiro, espeto de pau” .....	109
6.4	“Eu desconheço os objetivos” .....	113

6.5	“Um império desintegrado” .....	119
6.6	“A gente não tem autonomia, né?” .....	126
6.7	“Todo lugar tem resistência à mudança, aqui não é diferente” .....	130
6.8	“A PRORH também precisa continuar quebrando dogmas” .....	136
6.9	“Acima de tudo, ética e respeito com as pessoas” .....	142
6.10	“Eu gosto do que eu faço” .....	148
6.11	“Que boca boa, você não trabalha” .....	155
6.12	“Tudo pode melhorar ou piorar” .....	159
6.13	Sintetizando as manifestações e as perspectivas .....	163
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>169</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>176</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>197</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas .....</b>	<b>199</b>
	<b>ANEXO A – Memorando.....</b>	<b>200</b>
	<b>ANEXO B – Aprovação da pesquisa na Plataforma Brasil.....</b>	<b>202</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A temática “cultura organizacional”, nas últimas décadas, constituiu-se como uma preocupação relevante para aqueles que investigam os fenômenos nas organizações. Sob a expectativa de melhor compreenderem as relações entre as culturas e os ambientes organizacionais, pesquisadores passaram a examinar as possíveis influências que as manifestações culturais exercem no comportamento dos indivíduos e dos grupos, e vice-versa. Contudo, a profusão de estudos mostra-se como desagregada e multifacetada, apresentando diferentes formas e distintas abordagens para a sua consecução, como ressaltam Cavedon e Fachin (2002). Esses autores entendem que os principais debates sobre o tema se desenvolvem em torno das seguintes problemáticas: (i) quanto à possibilidade da cultura organizacional ser manipulada; (ii) quanto ao método de investigação que permita o mais profundo descortinamento dos contextos organizacionais; (iii) quanto ao caráter homogêneo ou heterogêneo do constructo.

Antes de adentrar na temática “culturas nas organizações”, é importante esclarecer, de forma breve, o termo “cultura”. A indeterminação e a confusão entre os significados do referido constructo provêm não só da maneira subjetiva como as pessoas o definem, mas também das várias linhas de pensamento que se dispuseram, historicamente, a estudar o mesmo termo. A cultura, como descrita pelo antropólogo estadunidense Geertz (2011), está relacionada com as interações dos indivíduos em um espaço social, transmitindo, ao longo dos anos, significados e concepções simbólicas (crenças, valores, práticas, princípios, rituais, mitos, normas etc.). Um fenômeno que possibilita não somente a adaptação frente a adversidades, mas também o desenvolvimento e a acumulação de conhecimentos de um contexto social. No entendimento de Carrieri e Rodrigues (2001), as significações culturais formam padrões de referência, de validação e de legitimação das ações de um determinado grupo social, constituindo, nesse sentido, panoramas possíveis de apreender e revelar conjunturas existentes em uma instituição.

Apesar de diversos estudos tomarem a cultura nas organizações como algo singular, previamente determinada por gestores da cúpula organizacional e compartilhada de forma homogênea pelos seus membros, o cotidiano dos universos organizacionais apresenta um cenário diferente. Nesta dissertação, adota-se uma concepção contrária aos estudos fundamentados sob o viés funcionalista, isto é, reconhece-se a ideia de que a organização vincula-se a um fenômeno cultural constituído, mantido e evoluído socialmente. Nessa perspectiva, a cultura é manifestada a partir das interações, não sendo algo imposto ou tratado

de acordo com a conveniência (FREITAS, 2007). Martin e Frost (2001) propõem que o propósito não é estabelecer uma teoria da cultura melhor, mas sim provocar as bases da educação moderna, instalando-se de maneira crítica e tentando desestruturar as tentativas de se estabelecer o domínio intelectual de uma forma hierárquica.

Sob a finalidade de superar o tratamento funcionalista que limita a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações, optou-se, neste trabalho, pela abordagem das “três perspectivas”, proposta por Martin (1992). Nela, admite-se o trato de indagações plurais das culturas, ou melhor, há o abarcamento de formas diferentes de se perceberem os indivíduos, que constroem e reconstróem significados, possibilitando o entendimento entre aquilo que é consensual, diferente ou ambíguo nas manifestações culturais (D’IRIBARNE *et al.*, 1998 *apud* LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010).

Para Martin (1992; 2002), as pesquisas sobre culturas em organizações podem abordar, de forma simultânea, as seguintes perspectivas: “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”. O entendimento de uma cultura, a partir de uma perspectiva em particular, não se relaciona a uma observação distante e objetiva de um objeto reificado, mas sim como subjetiva, participativa e parcialmente autoconsciente (SAHLINS, 2013). Essas perspectivas não representam um tipo de dicotomia, um *continuum* ou uma espécie de escala linear em estágios. Os limites dessas três perspectivas são permeáveis e não devem ser usadas para facilitar ou simplificar o trabalho dos pesquisadores. A noção proposta pela autora é a de que, fundamentada nas três perspectivas, há a ampliação e o aprofundamento do entendimento das culturas do contexto em análise. Esta pesquisa apresenta argumentos teóricos e premissas inerentes a cada perspectiva, tendo por base um extenso volume de estudos de culturas nas organizações, em especial à obra da pesquisadora Joanne Martin, *Cultures in organizations – Three perspectives*, publicada em 1992.

As culturas, no contexto das organizações, atrelam-se a uma abundância de significações que, a todo momento, se relacionam, não resultando em um todo homogêneo, mas sim em um todo complexo e multifacetado (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2010). Forma-se uma espécie de “mosaico cultural”, no qual estão presentes distintas significações, sentidos, dissensos e ambiguidades (MARTIN, 1992). Presume-se, assim, que os indivíduos estão por trás da construção desse mosaico, isto é, das culturas nas organizações. Os sentidos subjetivos dos indivíduos, advindos de diferentes espaços sociais, em períodos específicos no tempo, vão se (re)integrando e se (re)organizando, constantemente, formando outros entendimentos, também carregados de subjetividades. Portanto, “universal” não seria um adjetivo adequado para caracterizar as manifestações culturais apresentadas pelos sujeitos,

pois se reconhece a influência de sentidos construídos ao longo do tempo e contextualmente singulares (GONZÁLEZ REY, 2003; 2009).

As universidades constituem instituições únicas com características peculiares quando comparadas a outras organizações. De acordo com Grillo (2001), as universidades representam ambientes complexos,

com objetivos múltiplos e especializados, visando à criação e difusão do conhecimento, ela distingue-se de todas as demais organizações, apresentando características peculiares que conduzem, naturalmente, a sua gestão para utilização de princípios e modelos próprios, únicos, capazes de imprimir o necessário dinamismo a suas ações (GRILLO, 2001, p. 14).

Para o educador Teixeira (1969), as universidades têm a tarefa do alargamento das mentes humanas em contato com o saber, o desenvolver do saber humano e a transmissão da cultura. Dada a grande importância dessas instituições, evidencia-se como fundamental o seu estudo para possibilitar o seu crescimento e o seu desenvolvimento.

A conformação atual das universidades públicas federais brasileiras é dada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, conhecida pela sigla LDB, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. A referida lei disciplina a educação superior e dispõe, no exercício de sua autonomia, prerrogativas para a composição de sua estrutura e de sua organização. A sua estrutura funcional formal apresenta três grupos distintos e interdependentes: alunos, servidores docentes e servidores técnico-administrativos. Cada um desses grupos tem uma regulamentação própria, na qual são definidos as suas atribuições, os seus direitos e os seus deveres. Em especial, o grupo denominado como técnicos-administrativos em educação (TAEs) é composto por servidores públicos nos moldes da Lei n.º 8.112/1990, que integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino do Governo Federal Brasileiro (Lei n.º 11.091/2005). Os TAEs são os servidores públicos que desenvolvem as atividades de suporte ao ensino, pesquisa, extensão e administração, entre mais de 300 cargos, divididos em níveis de escolaridade e responsabilidade (BRASIL, 2005).

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), renomada instituição de ensino superior brasileira, que representa uma das mais importantes e a segunda maior universidade federal do Brasil (UFMG, 2014). A instituição possui inúmeros cursos de graduação, pós-graduação, ensino básico e tecnológico, além de uma enorme variedade de trabalhos de extensão. Criada em 1927, como Universidade de Minas Gerais, suas responsabilidades institucionais vinculam-se aos objetivos de geração, desenvolvimento, transmissão e aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de

forma indissociada entre si e integrados na educação do cidadão, na formação técnico-profissional, na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica. Esse papel fundamenta-se nas disposições do artigo 207 da Constituição Federal, atreladas às disposições da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (UFMG, 2013).

Nesta pesquisa tomou-se como principal foco as manifestações culturais expressadas pelos servidores que atuam nos diferentes departamentos que compõem a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG. Esses servidores públicos, alocados em diferentes departamentos pertencentes a um mesmo órgão, convivem em meio a cenários complexos e multifacetados, interagem, incorporam e reincorporam significados, apresentando diferenças, ambiguidades, ideias, valores, ideologias e interpretações singulares. As suas interações culminam em fenômenos culturais que podem ser comuns para todos os indivíduos, bem como terem significados apenas para alguns grupos, ou ainda serem únicos para apenas alguns sujeitos com interesses específicos. Nesse sentido, a reflexão dessas culturas possibilitou uma rica interpretação, uma vez que carregam consigo elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores, tendo como base principal as perspectivas defendidas por Martin (1992).

### **1.1 Objetivos e perguntas de pesquisa**

Pretendeu-se, neste trabalho, expandir as perspectivas de compreensão das organizações, ao admitir que são instituições preenchidas por realidades socialmente construídas e que constituem cenário de discursos, latentes ou explícitos, encerrando a possível lógica de representação de um plano racional único (BERGER; LUCKMANN, 2004). Além disso, os estudos de culturas nas organizações possuem um importante papel na clarificação e na explanação sobre as formas de ação e comportamentos dos grupos e dos sujeitos, que podem ou não ter relação com padrões de ação legitimados em determinados contextos (CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

Para tanto, estabeleceu-se o seguinte objetivo: *analisar as manifestações culturais presentes em um órgão administrativo de uma instituição federal de ensino superior a partir dos diferentes atores que nela atuam cotidianamente*. Uma vez identificadas as faces da(s) cultura(s) organizacional(is), no contexto específico de análise, tendo por base as três perspectivas propostas por Martin (2002), buscou-se semelhanças e diferenças culturais entre os grupos de agentes analisados.

O cumprimento da presente pesquisa ofereceu contribuições para a geração de novos conhecimentos no âmbito dos estudos organizacionais. Para o alcance do objetivo supracitado, foram propostas as seguintes perguntas:

- Quais são as principais manifestações culturais expressadas por indivíduos que atuam nos distintos contextos que compõem um mesmo órgão administrativo na instituição pública estudada?
- Como, em consonância com as perspectivas propostas por Martin (1992), podem ser interpretadas as manifestações culturais apresentadas pelos participantes da pesquisa, sejam elas compartilhadas, conflituosas ou ambíguas?

A magnitude deste estudo dá-se na oportunidade de observar a instituição em análise a partir de distintos olhos de seus atores, para então, por meio de diversos entendimentos e saberes, buscar a sua compreensão. Ou seja, a relevância dá-se na possibilidade de construção de um entendimento que reconhece a complementariedade das abordagens empírica e teórica.

## **1.2 Justificativa**

A escolha desse universo organizacional para análise das culturas deu-se em razão da natureza peculiar das universidades públicas brasileiras, em especial a UFMG, autarquia pública que se vincula aos objetivos “da geração, do desenvolvimento, transmissão e aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão” (UFMG, 2016, p. 14). A definição desse contexto de pesquisa encontra justificativa na medida em que retrata um universo complexo e, ao mesmo tempo, peculiar, possibilitando um estudo que tem por objetivo atrelar abordagens teóricas díspares e complementares.

A importância do contexto pesquisado, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG, deve ser destacada. Criada no ano 2000, a PRORH trabalha com programas que objetivam a qualificação de seus servidores, o atendimento à saúde do trabalhador e a melhoria da qualidade de vida no trabalho, além de promover a avaliação e o monitoramento do desempenho. Segundo Grillo (1996), devido à tarefa inovadora das universidades, é importante estabelecer políticas de pessoal calcadas no aperfeiçoamento e na atualização constantes, tendo esse projeto um cunho inovador e motivador. Percebe-se, nesse sentido, que o contexto específico de análise tem uma importante função no meio em que está localizada, pois lida com o constante desafio de criar e implementar ações que permitam o acompanhamento e o desenvolvimento de todos os servidores da instituição.

Ao estudarmos as manifestações culturais de um contexto peculiar, os três posicionamentos classificatórios, propostos por Martin (2002) – integração, diferenciação e fragmentação –, surgirão, permitindo a explicitação das culturas sob diferentes ângulos. Nessa perspectiva, como defendido por Carrieri e Leite-da-Silva (2010), é relevante a ampliação das margens de entendimento sobre os fenômenos organizacionais, em especial as “culturas nas organizações”, apontando a possível superação das limitações teóricas e metodológicas do tratamento da temática nas pesquisas organizacionais.

De acordo com Fischer e Mac-Allister (2001), Carrieri (2002) e Lourenço *et al.* (2016), as investigações sobre culturas em organizações públicas no Brasil são infrequentes e mostram-se como limitadas no que tange aos métodos aplicados para sua apreensão. Pesquisas realizadas sob o objetivo de identificar as publicações sobre cultura organizacional em organizações públicas sinalizam uma necessidade de se construir uma comunidade específica de pesquisadores interessados em compreender adequadamente o mundo cultural das organizações públicas. Além disso, percebe-se uma escassa produção acadêmica sobre o grupo funcional dos servidores técnico-administrativos das universidades públicas brasileiras – esses estudos, muitas vezes, prendem a sua atenção nas ferramentas de avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento, nem sempre contemplando a análise e a interpretação das culturas que fazem parte do cotidiano das instituições. A partir de um panorama limitado de pesquisas sobre culturas em instituições do âmbito público, denota-se a importância em estudar a diversidade cultural nessas organizações e a sua mutabilidade, fortalecendo, assim, a necessidade de incluí-las como objeto de pesquisa de forma mais intensa e sistemática.

A escolha do objeto empírico desta pesquisa, uma Pró-Reitoria de Recursos Humanos de uma universidade pública, também pode ser vista como uma vertente que atua de modo a confirmar a importância do processo de investigação. Os relatos de manifestações culturais apresentadas por servidores técnico-administrativos que atuam em diferentes departamentos de um mesmo órgão podem proporcionar uma reflexão sobre até que ponto tal organização (e sua estrutura, seus processos, suas políticas, suas práticas e seus símbolos) se apresenta como um espaço social favorável ou não à consecução dos seus objetivos propostos. De modo preciso, esta pesquisa pode, dessa maneira, oferecer contribuições e insumos para a formulação de políticas que vislumbrem o aumento da eficiência da máquina pública.

A realização de estudos como este, em organizações públicas singulares, apresenta implicações na produção de conhecimentos no âmbito da administração pública, desafiando, como defendido por Silva e Saraiva (2014), o objetivismo imediatista de soluções

organizações que almejam o aumento de eficiência e a maior obtenção de lucros, permitindo a reflexão da premissa de que a administração é uma ciência social aplicada destinada à resolução de problemas da sociedade, não se restringindo, portanto, a contextos específicos.

Além disso, considera-se relevante o trabalho desenvolvido por Cavedon e Fachin (2002), que também se dispuseram a investigar culturas manifestadas por diferentes grupos que fazem parte de uma instituição de ensino, comprovando a pertinência teórica proposta pelas perspectivas de Martin (1992). A pesquisa de Cavedon e Fachin (2002) procurou analisar o universo organizacional de uma instituição de ensino superior pública, contribuindo para a discussão entre homogeneidades e heterogeneidades na identificação de culturas organizacionais. O desvendamento das representações sociais do contexto analisado sugeriu a necessidade de novas reflexões quanto à ampliação das possibilidades de exame das culturas organizacionais por meio de diferentes perspectivas e múltiplos saberes.

Por fim, há que se atentar para o fato da formação de quem realiza a investigação. Por ser servidor técnico-administrativo em educação da universidade, ocupante do cargo administrador, e mestrando em administração pública, o autor acredita que o descortinamento dos universos organizacionais possibilita uma observação rica e profunda de um contexto singular, afastando-se de modelos pré-concebidos de diagnósticos, de análises e de soluções que se julgam suficientes para garantir a coesão dos sujeitos e proporcionar mudanças organizacionais.

### **1.3 Organização do trabalho**

Este trabalho está estruturado da forma apresentada a seguir. Este primeiro capítulo apresenta a introdução à temática desta pesquisa, assim como o objetivo, as perguntas e a justificativa para a sua realização. O segundo capítulo irá propor um aprofundamento teórico de temáticas fundamentais para a análise sugerida, em três tópicos, e buscar apresentar uma breve revisão bibliográfica sobre as origens do constructo “cultura”, associando esse tema ao âmbito dos estudos organizacionais.

Após essa contextualização inicial, o terceiro capítulo tratará de descrever, com detalhes, as três perspectivas exploradas por Martin (1992; 2002) na análise das culturas nas organizações. Com o objetivo de adentrar no contexto da pesquisa, o quarto capítulo desvendará parte da realidade, da criação e da estruturação das instituições de ensino superior, em especial as públicas, possibilitando, também, o entendimento das forças que são mobilizadas no cotidiano desse universo organizacional. O quinto capítulo apresentará o

desenho da metodologia desta pesquisa, além do percurso metodológico seguido, abordando também as dificuldades encontradas.

Após a explanação de todo o referencial teórico consultado, busca-se apresentar e analisar os dados levantados nas entrevistas. Dessa forma, o sexto capítulo desenvolverá as exposições e as análises das manifestações culturais expressadas pelos indivíduos participantes desta pesquisa, atuantes nos distintos contextos que compõem o órgão administrativo estudado.

Em seguida, no sétimo capítulo, serão feitas algumas considerações finais, diante de todo o conteúdo exposto, buscando alinhar o referencial teórico apresentado e os dados obtidos e analisados nesta pesquisa.

## 2 CULTURAS

O entendimento das origens do conceito de “cultura” e de “culturas nas organizações” é fundamental para a construção de reflexões acerca do constructo quando inserido nos estudos organizacionais. Este capítulo oferece, então, um arcabouço teórico sobre a categoria analítica de estudo deste trabalho.

Introduz-se este capítulo com a defesa da noção da ambiguidade inevitável do conceito de cultura. A indeterminação e a confusão entre os significados do referido constructo provêm não só da maneira subjetiva como as pessoas o definem, mas também das várias linhas de pensamento que se dispuseram, historicamente, a estudar o mesmo termo. De forma simples, o antropólogo Geertz (2011) apresenta a seguinte conceituação:

[...] o conceito de cultura ao qual eu me ateno não possui referentes múltiplos nem qualquer ambiguidade fora do comum, segundo me parece: ele denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida (GEERTZ, 2011, p. 66).

A cultura, tal como descrita no parágrafo citado, está relacionada com as interações dos indivíduos em um espaço social, transmitindo, ao longo dos anos, significados e concepções simbólicas (crenças, valores, práticas, princípios, rituais, mitos, normas etc.). Um fenômeno que possibilita não somente a adaptação frente a adversidades, mas também o desenvolvimento e a acumulação de conhecimentos de um contexto social.

As significações culturais formam padrões de referência, de validação e de legitimação das ações de determinado grupo social, constituindo, nesse sentido, panoramas possíveis de apreender e revelar conjunturas existentes em uma instituição (CARRIERI; RODRIGUES, 2001). Aktouf (1994) propõe que o estudo da estrutura social (mitos, normas, hierarquias etc.), da história da organização, das relações entre as pessoas e das situações já vivenciadas, mosaico que constitui o constructo “cultura”, possibilita a sua interpretação de forma abrangente, e não reduzida, por uma variável à mercê da conveniência de gestores. A diversidade cultural, de acordo com Silva e Zanelli (2014), pode coexistir dentro de um mesmo agrupamento de indivíduos, não podendo ser considerada, assim, homogênea.

Apesar de diversos estudos tomarem a cultura nas organizações como algo singular, previamente determinada pela alta administração e compartilhada de forma homogênea pelos seus membros, o cotidiano dos universos organizacionais apresenta um cenário diferente, em

que os indivíduos possuem seus próprios objetivos, fazem parte de subgrupos, criam e recriam significados, compartilham e divergem opiniões etc. As múltiplas significações e sentidos dos contextos organizacionais fortalecem o entendimento da cultura como uma metáfora da organização, isto é, passível de ser analisada a partir de aspectos ideológicos e simbólicos (SARAIVA; CARRIERI, 2013; LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO, CARRIERI, 2010).

Neste capítulo, primeiramente, será apresentada uma breve revisão bibliográfica sobre as origens do constructo “cultura”, categoria analítica de estudo deste trabalho. Posteriormente, será feita uma reflexão acerca do tratamento dessa temática no âmbito dos estudos organizacionais. Por fim, serão analisados alguns dos componentes que integram os aglomerados culturais nas instituições.

## 2.1 Origens do conceito de cultura

O entendimento das origens do conceito de cultura é fundamental para a construção de reflexões acerca do constructo quando inserido nos estudos organizacionais.

Etimologicamente, o vocábulo cultura provém do latim *cultura-ae*, cognato do verbo *colo-colui-cultum-colére*, o qual, por ser empregado em diferentes situações e com objetivos diversos, formou uma grande família de palavras. A escrita em latim *colere*, desde a Roma antiga, associa-se ao processo de cultivo, tratamento, lavramento da terra. A metáfora, advinda do contexto da agricultura, propõe a sua significação atrelada ao cultivo de crenças, hábitos, costumes e práticas, entre outros, capazes de expressar ou influenciar os diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social (MORGAN, 1996).

Desde a Antiguidade, as indagações quanto às diferenças de comportamentos entre indivíduos e entre as nações já serviram de base para a criação de sentidos ao termo cultura. Como exemplos, podem-se citar: o geógrafo e historiador grego Heródoto, nascido no século V a.C., que já se preocupava em descrever o sistema social dos lícios (região da antiga Ásia Menor); o pensador e filósofo chinês Confúcio, nascido em meados do século VI (551 a.C.), que escreveu sobre a natureza dos homens e os hábitos que os mantêm depreendidos; nos relatos da colonização europeia, nos contatos e explorações com o denominado Mundo Novo (SILVA; ZANELLI, 2014).

As observações mais profundas dos fenômenos culturais têm sua origem nos estudos da antropologia. A disciplina tem como um de seus objetivos a transformação do empirismo de seus estudiosos em conhecimentos. Malinowski (1976, p. 374) citado por Mascarenhas

(2002) já apontava que o “objetivo final ainda é enriquecer e aprofundar nossa própria visão de mundo, compreender nossa própria natureza e refiná-la intelectual e artisticamente”.

O tratamento mais interpretativo dos fenômenos, de acordo com Geertz (2011), se adapta adequadamente às clássicas pretensões de alargamento do universo dos discursos humanos. A grande riqueza de detalhes observada em processos sociais é um dos traços marcantes da antropologia interpretativa. Vale citar a importância do método etnográfico, que propõe a aproximação máxima da realidade que está sendo estudada. Uma imersão nas pesquisas sobre o tema em reflexão e o convívio direto com os atores estudados possibilitam a posterior escrita dos acontecimentos analisados. De acordo com Geertz (2011, p. 7), “a etnografia é como tentar ler (no sentido de ‘construir uma leitura de’) um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos [...]”. A análise etnográfica no âmbito organizacional pode contribuir para a compreensão das culturas de uma instituição, constituindo um fator fundamental para a apreensão dos comportamentos, pensamentos, valores e anseios dos indivíduos (MICHEL, 2014).

De acordo com Laraia (2002), o antropólogo britânico Edward Tylor utilizou o termo *culture*, em 1871, para apontar um agrupamento de conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, hábitos e capacidades expressadas a partir de relações e atividades de indivíduos em uma sociedade. Tylor (1871) propôs o sentido do vocábulo a partir dos termos *kultur* (de origem germânica, representava os aspectos espirituais de um agrupamento de indivíduos) e *civilisation* (de origem francesa, associava-se às conquistas materiais de uma sociedade). A sua intenção foi distanciar as explicações que eram rigorosamente embasadas em preceitos de cunho biológico, reconhecendo a dimensão inconsciente e coletiva no processo de aprendizado e de desenvolvimento das sociedades (LARAIA, 2002).

O antropólogo Geertz (2011), por sua vez, confirma a força criadora do conceito proposto por Tylor, contudo propõe que ele gera mais dúvidas do que esclarecimentos, ou seja, “confunde muito mais do que esclarece” (GEERTZ, 2011, p. 3). Nesse sentido, o autor preconiza a importância de limitar e especializar o conceito, reconhecendo a necessidade da “redução do conceito de cultura a uma dimensão justa que realmente assegure sua importância continuada” (GEERTZ, 2011, p. 3). Para tanto, há a defesa de um conceito semiótico de cultura, no qual haja uma maior ênfase sobre o comportamento e sobre as ações simbólicas dos indivíduos, constituindo, assim, o espírito da pesquisa antropológica, como se observa no seguinte trecho:

O conceito de cultura que eu defendo, e cuja utilidade os ensaios abaixo tentam demonstrar, é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. É justamente uma explicação que eu procuro, ao construir expressões sociais enigmáticas na sua superfície. Todavia, essa afirmativa, uma doutrina numa cláusula, requer por si mesma uma explicação (GEERTZ, 2011, p. 4).

Apesar de ser um objeto de estudo muito explorado pelos antropólogos e dos avanços obtidos a partir de suas pesquisas, não há um conceito único, absoluto e universal de cultura. Cavedon (2003) propõe que a confirmação disso está na existência de distintas abordagens teóricas que surgiram a partir das seguintes escolas antropológicas de pensamento: evolucionista, americana, inglesa e francesa (CAVEDON, 2003). Essas vertentes são ilustradas no Quadro 1.

Quadro 1 – Escolas de pensamento da antropologia

Escolas	Termos importantes	Pressupostos
<b>Evolucionista</b>	Evolução social; progresso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da natureza de uma mente humana;</li> <li>• reconhecimento dos estágios para a evolução da história do homem: selvageria, barbárie e civilização;</li> <li>• indivíduos partilham uma unidade psíquica, possibilitando a evolução e progresso da humanidade;</li> <li>• a mente humana tende a lidar de forma semelhante ante situações adversas.</li> </ul>
<b>Americana</b>	Humano; relativismo cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os aspectos históricos, ambientais e psicológicos influenciam nas similaridades culturais;</li> <li>• a cultura está inserida em um fluxo contínuo e é obra humana.</li> </ul>
<b>Inglesa</b>	Estrutura; sistema funcionalmente integrado; funcionalismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura é vista como um todo funcionalmente integrado e possibilita a inserção dos indivíduos em estruturas mais ou menos estáveis;</li> <li>• sistemas socioculturais formados por partes que se relacionam e buscam, a todo momento, a sua estabilidade e sobrevivência.</li> </ul>
<b>Francesa</b>	Sistema simbólico; estruturas mentais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura é vista como a configuração de sistemas simbólicos;</li> <li>• os elementos simbólicos se relacionam e, a partir de uma lógica, estabelecem os padrões formais;</li> <li>• o entendimento da cultura dá-se pelo conhecimento total do sistema à qual está atrelada;</li> <li>• reconhecimento da lógica da mente humana que opera de forma similar, independente de tempo e espaço.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Cavedon (2003).

Nos estudos antropológicos, de acordo com Cavedon e Fachin (2002), a preocupação não se restringe à assimilação do individual e do subjetivo, mas também contempla o lado social. O estudo de representações sociais ou coletivas parte do pressuposto de que são produzidas e atualizadas de forma coletiva, compartilhadas com o grupo social. A

multiplicidade e a heterogeneidade são, portanto, partes integrantes da base conceitual das pesquisas na antropologia social.

A próxima seção explora os estudos de cultura transpostos do âmbito antropológico para o campo organizacional.

## **2.2 Culturas nas organizações**

Os primeiros indícios de aproximação da antropologia e dos estudos organizacionais, de acordo com Aktouf (1994), deram-se nas pesquisas do psicólogo e sociólogo australiano Elton Mayo, em Hawthorne (Chicago, Estados Unidos), na década de 1930, ao reconhecer sistemas sociais irracionais e possuidores de simbologias. Contudo, Leite-da-Silva, Junquillo e Carrieri (2010) abordam que o pesquisador Jaques definiu, ainda na década de 1950, o conceito de “cultura da empresa” como sendo um complexo de atitudes e hábitos, compartilhados pelos indivíduos de uma organização e indispensáveis para novos membros de um contexto organizacional.

A emergência do tratamento da “gestão comparativa”, no fim da década de 1950, de acordo com Smircich (1983a) citado por Leite-da-Silva *et al.* (2006), propôs o estudo da cultura como uma variável independente. Nesse contexto, de acordo com Leite-da-Silva, Junquillo e Carrieri (2010), surgiram análises das relações das culturas nacionais com as estruturas das organizações, em nível macro, e também observações de similaridades entre atitudes de gestores em diferentes contextos, em nível micro. Esses estudos foram alvo de inúmeras problematizações, considerando a dificuldade de se definirem lógicas próprias das culturas por meio de escalas de valores e atitudes que possuíam variáveis restritas, como proposto na crítica de D’Iribarne *et al.* (1998), citado por Leite-da-Silva, Junquillo e Carrieri (2010), aos achados de Hofstede (1984).

Já no fim da década de 1970, de acordo com Aktouf (1994), tem-se uma mudança de eixo nos estudos de cultura, passando a ser vista como uma variável dependente. A explicação mais comum da intensificação dos estudos em torno da referida temática atrela-se ao crescimento acelerado do Japão na década de 1980. Freitas (2007) indica que o desenvolvimento notório do país se deu em razão dos valores nacionais que se expressavam pela obediência, trabalho em equipe, respeito às tradições e cooperação na tomada de decisões, entre outros.

Outros autores também identificaram esses elementos em empresas norte-americanas, fortalecendo a ideia de que a “cultura forte” seria essencial para a obtenção de vantagem

competitiva das organizações. Por consequência, diversos pesquisadores passaram a abarcar a cultura em propostas de resolução de problemas organizacionais, contribuindo para a disseminação dessa noção ao redor do mundo (DEAL; KENNEDY, 1982; OUCHI, 1986; PASCALE; ATHOS, 1998; PETERS; WATERMAN, 1986 *apud* MARTIN, 1992).

A partir desse novo eixo, tem-se que a concepção de que uma cultura única, dotada de valores, práticas e princípios específicos, poderia ser universalizada em todo o meio corporativo (D'IRIBARNE *et al*, 1998 *apud* LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010). Esse viés confronta-se com os estudos de cultura do âmbito antropológico, pois não prevê a construção social de símbolos e significados, em contínua mudança, e também não considera as diversidades culturais existentes em contextos distintos, como defendido por Geertz (2011).

Alvesson (1987) ainda ressalta que a sociedade, em seu processo de evolução e desenvolvimento, percorreu por distintos padrões culturais, o que contribuiu para a mudança de significados de papéis sexuais, ética, moral, religião, entre outros. As organizações, inseridas nesses contextos, dessa forma, não poderiam desconsiderar as constantes fragmentações e multiplicidades de padrões culturais, tornando inconsistente a ideia de que uma organização pudesse construir a sua própria cultura (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010).

Wright (1994a) citado por Mascarenhas (2002) propõe que o aspecto metodológico foi um dos principais motivos para a transposição dos conceitos da antropologia para a administração. Um novo olhar sobre o paradigma das organizações, passando a contemplar o reconhecimento de grupos socialmente constituídos, demandou uma abordagem interpretativa e mais profunda sobre as análises dos fenômenos organizacionais. A utilização de abordagens e métodos provenientes da antropologia nas investigações da administração, de acordo com Mascarenhas (2002), pode propiciar novas perspectivas à teoria das organizações, pois viabiliza a aproximação entre a realidade da base das instituições com a percepção dessa realidade pelos membros que delas fazem parte.

Seja como uma variável dependente ou independente, essa forma de entendimento evidencia a cultura como algo gerenciável, como qualquer outro elemento organizacional (como a matéria-prima, as manufaturas, os equipamentos, entre outros). Nessa perspectiva, os aspectos que compõem a cultura poderiam ser movimentados de acordo com as intenções dos gestores de um dado contexto organizacional. Ou seja, a cultura compreendida como uma variável de importante valia para o controle e comando da organização, sendo passível de

múltiplos ajustes de acordo com a conveniência de seus dirigentes (SARAIVA; CARRIERI, 2013).

Para Cavedon (2003), os debates contemporâneos do constructo “cultura”, no âmbito organizacional, concentram-se, especialmente, em duas vertentes, a saber: cultura como variável, tendo um viés funcionalista; e cultura como metáfora, analisada a partir de termos ideológicos e simbólicos, predominando o caráter interpretativista. Nota-se, assim, que a concepção da cultura organizacional deu-se a partir de diferentes olhares, alguns mais próximos e outros mais distantes das pesquisas antropológicas.

O entendimento da cultura como uma variável atrela-se aos ditos da escola funcionalista ou inglesa como descrito no Quadro 1. Nessa perspectiva, os contextos sociais podem ser traduzidos em partes, vistas como variáveis, passíveis de controle de acordo com a conveniência de determinada gestão. A cultura, por esse ângulo, é vista como um instrumento das organizações, utilizado para lidar com adversidades provindas do contexto em que estão inseridas (SMIRCICH, 1983a; ALVESSON, 1993; 2002). Por outro lado, observar a cultura como uma metáfora denota o reconhecimento de que as organizações são formadas a partir de relações sociais, propiciando discussões mais críticas e profundas sobre ideias, normas, valores, simbologias e ideologias, que fazem parte de um contexto social (CARRIERI, PIMENTEL, 2005). Nesse ponto de vista, as organizações não possuem uma cultura, mas sim são uma cultura. Alvesson (2002) propõe também que a cultura, no sentido de uma metáfora consolidada, em uma dada conjuntura, transpassa os procedimentos organizacionais, sendo expressos nas estruturas, nas decisões estratégicas, nos planos de crescimento e nos sistemas internos.

Smircich (1983a) sugere que existem cinco áreas básicas de pesquisa cultural, como podem ser observadas no Quadro 2. Inicialmente, têm-se duas abordagens de estudo da cultura como variável, a saber: a gestão comparativa e a cultura corporativa. Por último, as pesquisas de cultura como metáfora podem subdividir-se em três vertentes de pensamento, a saber: cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes (SMIRCICH, 1983a).

Quadro 2 – A cultura em diferentes abordagens

Abordagens	Áreas de estudo	Pressupostos
Cultura como variável	Administração comparativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da influência da cultura local ou nacional sobre os indivíduos em um contexto organizacional;</li> <li>• elementos do ambiente externo da organização se transpõem para o ambiente interno por meio de seus membros;</li> <li>• valores culturais distintos podem influenciar as práticas das organizações;</li> <li>• análises comparativas dos recursos humanos, de um mesmo tipo de organização, em diferentes países ou regiões;</li> <li>• autores de destaque: Hofstede (1984); Barros e Rodrigues (2001).</li> </ul>
	Cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento da cultura como um instrumento de adaptação;</li> <li>• reconhecimento da contribuição das organizações para a construção de elementos culturais, como ritos, crenças, normas, lendas, cerimônias etc.;</li> <li>• autor de destaque: Schein (1992; 2009).</li> </ul>
Cultura como metáfora	Cognição organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura é entendida como um complexo de premissas, partilhadas pelos indivíduos de um mesmo contexto organizacional;</li> <li>• há a ideia de um “grande contrato”, no qual indivíduos compartilham regras, crenças e ações;</li> <li>• o principal objetivo dá-se na compreensão de normas que orientam os grupos sociais;</li> <li>• autores de destaque: Borges-Andrade e Pagotto (2010); Gondim, Borges-Andrade e Bastos (2010).</li> </ul>
	Simbolismo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os símbolos e os significados, compartilhados, definem a cultura;</li> <li>• o destaque está nas interpretações e traduções dos discursos simbólicos dos indivíduos de um contexto organizacional;</li> <li>• autores de destaque: Saraiva (2002); Leite-da-Silva, Junquillo e Carrieri (2010); Geertz (2011); Lengler e Cavedon (2015).</li> </ul>
	Processos inconscientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos inconscientes projetam as ações das pessoas;</li> <li>• Manifestações inconscientes, processos psicológicos, pensamentos e ações dos indivíduos incorporam a cultura;</li> <li>• autores de destaque: Motta (1984); Morgan (1996).</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Smircich (1983a) e Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014).

A partir da compreensão das diferentes abordagens sobre o constructo cultura, percebe-se a não hegemonia ou a não concordância de uma única forma de tratar da temática. Cada abordagem propõe uma forma específica de compreensão, propiciando a emergência de distintas técnicas de pesquisa, cada qual apropriada aos seus pressupostos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

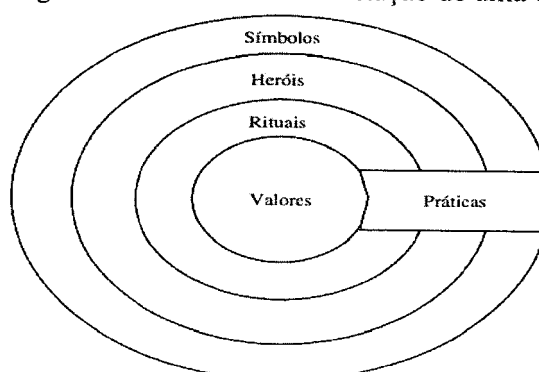
Na área de estudo “administração comparativa”, tem-se Hofstede (1984) como autor que ganhou reconhecimento<sup>1</sup> em estudos que analisaram os impactos de valores culturais dos países sobre práticas, valores e atitudes gerenciais nas organizações. A cultura, segundo o autor, define-se como um tipo de programação coletiva da mente, sendo refletida na forma

<sup>1</sup> Valioso registrar que, posteriormente, alguns autores, como Yeh e Lawrence (1995), atribuíram rigorosas críticas, inclusive no que diz respeito ao âmbito metodológico, aos estudos de Hofstede (1984; 1990). Destaca-se uma importante crítica atrelada à noção do relacionamento entre crescimento econômico dos países e a variável cultura, entendida como fundamental para a sua explicação. Os fatores históricos e estruturais, dentre outros fatores, estariam sendo desconsiderados, apresentando, portanto, falhas na sua concepção.

como os indivíduos atribuem sentidos aos aspectos, valores, crenças, rituais, entre outros, do seu cotidiano (SMIRCICH, 1983a).

No estudo de Hofstede *et al.* (1990), há o entendimento de que a cultura é manifestada a partir de quatro elementos, a saber: os símbolos, constituídos com base em palavras, gestos e outros fatores especiais para uma organização; os heróis, que dizem respeito a modelos de comportamento a serem seguidos pelas pessoas; os rituais, que resultam de atividades coletivas indispensáveis; e os valores, que representam o núcleo da cultura, expressados por meio das atitudes e comportamentos. Os referidos autores denominam os três primeiros elementos como práticas. De acordo com Hofstede (1998), as práticas são concebidas a partir de valores dos precursores de uma instituição e são constantemente moldadas por práticas diárias, que são transmitidas por mecanismos de socialização que ocorrem entre indivíduos de um mesmo grupo funcional. Os diferentes níveis de manifestação de uma cultura são apresentados como as “camadas de uma cebola” (Figura 1).

Figura 1 – Níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: Hofstede, 1994, p. 23.

Já no campo da “cultura corporativa”, há de se julgar Schein (1992) como um autor de relevância (LOURENÇO *et al.*, 2016). O psicólogo social entende a cultura como:

O conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12, tradução nossa).

Esse conjunto de pressupostos é considerado de suma importância para novos membros de uma organização, procurando, dessa forma, estabelecer neles uma forma “válida” e “correta” de pensar e agir. De acordo com Schein (1992; 2009), a cultura é caracterizada a

partir de três níveis, a saber: artefatos, valores esposados e pressupostos básicos. Esses níveis estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3 – Manifestações culturais em três níveis

Níveis	Pressupostos
<b>Artefatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visíveis e fáceis de observar;</li> <li>• exemplos: linguagem, vestuário, vigor, arquitetura, ornamento, comportamento encenado, rituais, mitos etc.</li> <li>• apesar de perceptíveis, são difíceis de serem decifrados.</li> </ul>
<b>Valores esposados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondem às justificativas para o modo de agir ou para o modo de comportamento dos indivíduos;</li> <li>• as justificativas esclarecem a filosofia e as estratégias adotadas pela organização para operar em seu contexto.</li> </ul>
<b>Pressupostos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças, certezas e valores implícitos inconscientes;</li> <li>• são compartilhados entre os integrantes e dados como corretos;</li> <li>• essência da cultura, enraizada nos indivíduos de uma organização;</li> <li>• significados apreendidos e expressados nas atitudes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Schein (1992; 2009).

Os três níveis explorados por Schein (1992; 2009) são organizados de forma a visualizar, inicialmente, os elementos mais visíveis e tangíveis, até, por fim, os fenômenos mais implícitos e já incorporados. Ou seja, os artefatos e os valores esposados são mais fáceis de serem identificados e analisados, enquanto os pressupostos necessitam de um olhar mais crítico e criterioso dos estudiosos.

Algumas características do entendimento da cultura sob o ponto de vista de Schein (1991) são criticadas por alguns estudiosos, como Wright (1994a) citado por Mascarenhas (2002), que adotam a perspectiva antropológica interpretativista, como verificamos no seguinte trecho:

[...] se não há consenso, ou se há conflito ou se as coisas são ambíguas então, por definição, aquele grupo não tem uma cultura em relação àquelas coisas [...] o compartilhamento e consenso são centrais à definição, e não escolhas empíricas (SCHEIN, 1991, p. 248, tradução nossa).

A passagem acima sugere que a cultura é consensual, não ambígua, duradoura, permanente e compartilhada por um grupo social. Observa-se, nesse sentido, que esse ponto de vista difere-se das abordagens com origens antropológicas. Wright (1994a) citado por Mascarenhas (2002) analisa que, no âmbito organizacional, a cultura passou a ser vista como algo que as instituições possuem, e não como algo que são. Ou seja, de processo profundo de compreensão para algo objetivo e possível de ser controlado.

No âmbito interpretativista, no qual a cultura pode ser vista como uma metáfora, serão apresentadas as peculiaridades das seguintes áreas de estudo: cognição organizacional; simbolismo organizacional; e processos inconscientes.

De acordo com Smircich (1983a), no campo de conhecimento da cognição organizacional, a cultura é abordada como um conjunto de pressupostos, compartilhados pelos indivíduos de um mesmo contexto organizacional. Há de se pensar, nesse sentido, que as organizações formam-se a partir de construções cognitivas das pessoas e que estão sujeitas a constantes mudanças. Nessa perspectiva, as instituições evoluem por meio da extensão de suas limitações cognitivas, possibilitando avanços das estruturas racionais (SIMON, 1997a *apud* NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2016). A referida área de estudo foi dividida em dois principais polos de pesquisa, a saber: abordagem computacional e abordagem interpretativista. Esses polos foram abordados no Quadro 4.

Quadro 4 – Cognição organizacional: abordagens computacional e interpretativa

Abordagens	Pressupostos
<b>Computacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das atividades organizacionais relacionadas ao processamento da informação;</li> <li>• ênfase na informação, capacidade, desempenho e eficiência;</li> <li>• associação com máquinas de processamento de informação;</li> <li>• estudos estendidos ao campo da teoria computacional de organizações.</li> </ul>
<b>Interpretativista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do processo de criação de significados das informações;</li> <li>• ênfase no conhecimento e coletividades sociais;</li> <li>• associação a sistemas coletivos de conhecimento;</li> <li>• outras áreas de estudos relacionadas: psicologia social das organizações; cognição sócia; gestão do conhecimento; aprendizagem organizacional.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Nobre, Tobias e Walker (2016).

As duas abordagens da cognição organizacional voltam-se, de um lado, ao entendimento do processamento da informação objetiva, expandindo para o campo dos estudos computacionais, e, de outro, às interpretações subjetivas e qualitativas da informação, a qual é responsável por criar significados e conhecimentos (NOBRE; TOBIAS; WALKER, 2016). Para Alvesson e Berg (1992), há uma espécie de “mente corporativa” integrando a compreensão de alicerce necessário para a emergência da cooperação.

Na área de estudo do simbolismo organizacional há o entendimento de que as organizações apresentam padrões de discursos simbólicos. Nessa perspectiva, a cultura é visualizada a partir de um complexo de símbolos e significados partilhados por indivíduos de um mesmo contexto organizacional. O principal interesse, segundo Smircich (1983a), dá-se na compreensão da forma como os indivíduos interpretam as suas experiências e as transferem para as suas ações. Os símbolos permitem a identificação dos membros de uma

sociedade, colaborando para que algumas interpretações se perpetuem em um contexto social, tal como proposto por Boudon e Borricaud (1993, p. 491) no trecho “toda sociedade só se estabelece e só subsiste se chegar a se constituir como comunidade simbólica”.

Lawrence e Phillips (2002) apontam componentes peculiares das organizações que não se confundem com os seus produtos. Trata-se de elementos como significados de seus símbolos a partir da interpretação de seus membros ou de seus clientes. Essas interpretações podem causar impactos nos resultados das atividades desempenhadas por uma instituição. Os seus produtos, nessa lógica, interagem e simbolizam novas referências junto à cultura de uma sociedade. Os símbolos, de acordo com Martins (2002) e Bourdieu (2005), envolvem e perpetuam o processo de evolução de um corpo social. Carrieri e Saraiva (2007) propõem que o simbolismo organizacional é um tema essencial para compor as análises críticas das corporações, uma vez que provoca profundos impactos na cultura e nas aspirações de um indivíduo.

Em processos inconscientes, nos quais há uma predominância de análises da cultura enquanto metáfora, há a sua relação com manifestações involuntárias, com processos psicológicos, com pensamentos e com as ações dos indivíduos. Smircich (1983a) sugere que as práticas organizacionais dão-se a partir de processos inconscientes da mente humana. Ou seja, as atividades de uma instituição, manifestadas de maneira consciente, constituem projeções de algo processado ou construído de modo inconsciente de seus membros. Com alguma relação com as ideias freudianas, há o reconhecimento de um composto de “fantasias partilhadas”, resultantes das projeções feitas pelos sujeitos de um contexto organizacional. Esse compartilhamento de fantasias propõe, de certa forma, um viés funcionalista, na medida em que a formação da imagem de uma liderança, capaz de estabelecer a ordem, é um mecanismo previsto por parte de gestores (ALVESSON; BERG, 1992).

De maneira geral, percebe-se uma transposição indevida dos estudos de cultura da antropologia para o âmbito organizacional. Muitos trabalhos, sob o viés funcionalista, conceberam a cultura como mais uma fonte de solução de problemas, não reconhecendo a complexidade e a interdisciplinaridade envolvida no referido constructo (CAVEDON, 2003). Aktouf (1994) demonstra que as investigações da cultura são dependentes da história, das condições de vida, da estrutura social, das experiências subjetivas dos sujeitos, entre outros aspectos. Ou seja, a temática não pode ser analisada de maneira trivial, como algo isolado, independente, mensurável e à mercê da conveniência de gestores. Freitas (2007) ainda ressalta que é comum, na contemporaneidade, observar estudiosos ou empresas de consultoria que se

apropriam do tema cultura, tratando-a como uma variável autônoma, ignorando a complexidade e a profundidade do fenômeno.

### 2.3 Cultura ou culturas?

Nesta dissertação, como indicado anteriormente, adota-se uma concepção contrária aos estudos fundamentados no viés funcionalista, isto é, reconhece-se a ideia de que a organização se vincula a um fenômeno cultural constituído, mantido e evoluído socialmente. Nessa perspectiva, a cultura é manifestada a partir das interações, não sendo algo imposto ou tratado de acordo com a conveniência. Os gestores controlam apenas parcialmente o que se passa no dia a dia de uma instituição, uma vez que os sujeitos empregam significados muito além do que configuram as esferas formais (FREITAS, 2007). De acordo com Smircich (1983b), no processo de entendimento da cultura, como uma dedicação complexa interpretativa, o investigador deve apreender os significados e os sentidos das ações, dos objetos, das expressões, entre outros aspectos apresentados pelos indivíduos.

Morgan (1996) fez alusão a um “mosaico de realidades” (p. 131) para defender a complexidade dos fenômenos culturais em uma organização, compreendidos em torno de sistemas distintos de valores. O referido autor apresentou oito imagens possíveis de organizações, dentre elas a de “como culturas”. O enfoque não se limitou à cultura corporativa, mas também contemplou as subculturas<sup>2</sup> dos departamentos e as dos grupos. A sua visão cultural evidencia a amplitude e a complexidade da vida organizacional, residindo além do que é claramente racional e aberto a mudanças. Ainda de acordo com o autor, os significados compartilhados entre os membros de uma organização, sejam eles fragmentados ou integrados e expressados de maneiras distintas, possuem considerável influência sobre a capacidade da organização para enfrentar os seus desafios (HICKSON; PUGH, 2004).

Para tanto, com a finalidade de superar o tratamento funcionalista que limita a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações, opta-se, nesta dissertação, pela abordagem das “três perspectivas”, proposta por Martin (1992; 2002). Nela, admite-se o trato de indagações plurais das culturas, ou melhor, há o abarcamento de formas diferentes de se perceberem os indivíduos, que constroem e reconstroem significados, possibilitando o entendimento entre aquilo que é consensual, diferente ou ambíguo nas manifestações culturais

---

<sup>2</sup> Esclarece-se que a utilização do prefixo “sub” no termo “subcultura”, por diversas vezes, neste trabalho, não denota o sentido de inferioridade da(s) cultura(s) de um contexto social. Mas sim tem a intenção de referir-se às manifestações culturais percebidas nas subdivisões dos agrupamentos sociais.

(D'IRIBARNE *et al.*, 1998 *apud* LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010). Para Martin (1992; 2002), as pesquisas sobre culturas em organizações devem abordar, de forma simultânea: a “integração”, a “diferenciação” e a “fragmentação”. A autora define cultura

[...] como consistindo em interpretações subjetivas profundas de um conjunto de amplas manifestações culturais (uma visão mais generalista do que especialista) ao mesmo tempo ideacionais e materiais. Cultura, eu defendo, deve ser vista pelas três perspectivas, não sequencialmente, mas sim simultaneamente (MARTIN, 2002, p. 120, tradução nossa).

A conceituação possibilita o entendimento de que as culturas nas organizações correspondem a processos contínuos e, ao serem analisadas, dependem da capacidade interpretativa do contexto social e da subjetividade e abstração adequadas à investigação. As relações sociais esboçam fenômenos que podem ser comuns para todos os membros, bem como terem significados apenas para alguns grupos, ou, ainda, serem específicos para apenas alguns sujeitos com interesses específicos. Por consequência, as “três perspectivas” viabilizam análises inclusivas e complementares, de forma a abarcar fenômenos que possuem múltiplas significações dadas a partir das interpretações dos membros de uma organização (MARTIN, 1992; 2002).

A perspectiva da “integração” propõe uma ênfase na consistência e no consenso das manifestações culturais. Os sujeitos de uma organização compartilham significações análogas e as mudanças culturais decorrem de substituições de homogeneidades por outras que se consolidam. A metáfora utilizada para caracterizar essa vertente é a de um “holograma”, sistema cujas características possibilitam a conservação de uma imagem e a representação completa do todo. Possíveis desacordos, incertezas e ambiguidades expressam o declínio de uma cultura, que logo será sucedida por outra capaz de recompor a congruência e a harmonia de valores, mitos, normas, crenças, entre outros aspectos, na instituição (MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001).

Em contraponto a essa abordagem, há de se destacar que a cultura, de acordo com Aktouf (1994), dá-se como um aglomerado de significações provenientes das interações sociais. Essas interações, em muitos casos, manifestam-se como ambíguas, contraditórias e em constante transformação. Nesse ponto de vista, a cultura não pode ser entendida, absolutamente, como única, homogênea e monolítica (AKTOUF, 1994).

A perspectiva da “diferenciação”, por sua vez, é definida pelas incoerências das manifestações culturais para além dos limites de um determinado grupo. As concordâncias e

os consensos ocorrem nos subgrupos que se formam nas instituições. Neles, se formam as denominadas subculturas, responsáveis pela heterogeneidade no contexto organizacional.

A metáfora utilizada para expressar essa abordagem é a das “ilhas de claridade em uma selva de ambiguidades”. Ou seja, pedaços de consonância entre disputas por poder, competitividade, conflitos e ambiguidades dos membros de uma organização (MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001). Young (1991) citado por Martin (1992) propõe que as culturas, provenientes do rol de significados, são produzidas nas interações grupo-grupo, grupo-organização e intragrupo. Ainda nessa linha de compreensão, cabe destacar:

A maioria das organizações, exceto as muito pequenas, são constituídas por subculturas. A partir das crenças e valores é possível distinguir essas subculturas da cultura abrangente da organização. Há muitos fatores que podem explicar o desenvolvimento e a existência de subculturas: campos específicos de conhecimento; grupos demográficos; e assim por diante (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000, p. 3).

Já na perspectiva da “fragmentação”, tem-se um enfoque nas mudanças contínuas que ocorrem em função de adversidades que não estão sob o controle dos indivíduos de uma organização. Ocorrem, portanto, consensos transitórios e específicos a certos contextos e que são prontamente substituídos. As contradições e inconsistências entre os indivíduos permitem a evolução dos ambientes organizacionais (MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001).

A metáfora utilizada para descrever essa visão é a de “uma selva desconhecida”, na qual a grande diversidade cultural está fora dos controles dos indivíduos. Na percepção de Cavedon e Fachin (2002, p. 62), “o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos indivíduos que atuam na organização”. Ou seja, nessa concepção, há de se entender que as culturas emergem como um processo histórico, que nasce das relações entre as pessoas, nas organizações e em seus grupos, e que são partilhadas, momentaneamente, e sucedidas por outras mais convenientes. Uma síntese dessas perspectivas pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 – As três perspectivas para análise de culturas nas organizações

Perspectivas	Metáforas	Pressupostos
Integração	Holograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consenso das manifestações culturais;</li> <li>• compartilhamento de significações similares pelos membros da organização;</li> <li>• mudanças culturais decorrem de substituições por outros significados homogêneos.</li> </ul>

<b>Diferenciação</b>	Ilhas de claridade em uma selva de ambiguidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque nas diferenças entre os diversos grupos que compõem uma instituição;</li> <li>• a consistência das manifestações culturais pode ser observada nos subgrupos;</li> <li>• reconhecimento de pedaços de consonância (subculturas) entre conflitos e ambiguidades dos membros de uma organização.</li> </ul>
<b>Fragmentação</b>	Uma selva desconhecida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores partilhados temporariamente pelos indivíduos de um contexto organizacional;</li> <li>• consensos transitórios e específicos a certos contextos</li> <li>• as culturas emergem como um processo histórico.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Martin (1992; 2002) e Martin e Frost (2001).

Apesar da diferença do grau de consenso entre os sujeitos de uma organização quanto às manifestações culturais nas abordagens explicadas, depreende-se a noção de simultaneidade nas “três perspectivas” propostas nas investigações de Martin (1992; 2002), residindo aí a complexidade para a sua análise nas organizações. É importante salientar que não é razoável enquadrar as perspectivas de forma isolada, o que pode extenuar a pesquisa, ou mesmo impossibilitar a ultrapassagem de limites nas interpretações de significados complexos. Nesse sentido, refletir as culturas de uma instituição, levando em consideração as “três perspectivas”, requer interpretá-las, ao mesmo tempo, como portadoras de elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores (LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO CARRIERI; 2010). Por fim, ainda consoante à argumentação exposta, cabe reforçar, como proposto por Martin e Frost (2001, p. 235), que “é ilusório supor que determinada organização apresenta uma cultura caracterizada por uma dessas três perspectivas. Pelo contrário, qualquer cultura, em qualquer época, apresenta aspectos similares. As três perspectivas.”

Carrieri e Leite-da-Silva (2010) apontam que é relevante o emprego do plural ao constructo “cultura”, pois propõe a existência de várias culturas ou subculturas de maneira simultânea em um mesmo panorama. Em outras palavras, a consideração do termo no plural incorpora as diferenças, as ambiguidades e as complexidades inerentes ao fenômeno multifacetado existente nas instituições.

Os indivíduos, historicamente constituídos, interagem em distintos contextos sociais, acumulando bagagem cultural com aspectos provenientes de construções de outras realidades. Ao serem inseridos em um ambiente organizacional, trazem consigo suas experiências e conhecimentos, os quais se relacionam, não constituindo algo uniforme e fazendo das instituições uma espécie de aglomerado cultural. Esse aglomerado é constituído de diversos

elementos, tais como aqueles apontados por Trice e Beyer (1984) citados por Martin (1992) e Freitas (2007) e que serão apresentados na próxima seção.

Cavedon e Fachin (2000) utilizaram a abordagem das “três perspectivas” para identificar as significações que uma universidade pública apresenta para os diferentes sujeitos que nela atuam diariamente (alunos, professores, funcionários). No estudo, os autores não só reconheceram uma significação dominante, mas também diversas interpretações compartilhadas por subgrupos e outras manifestadas naquele espaço de tempo, independentemente de sua origem. A base conceitual utilizada, nesse sentido, demonstrou o potencial de abstração da abordagem e provou a existência, de forma simultânea, de diferentes significações inseridas nas “três perspectivas”. A pesquisa mencionada serviu de inspiração para a construção das propostas de reflexões desta dissertação.

Diversos autores, ao estudarem as manifestações culturais nas organizações, também fazem menção a diversos componentes que constituem as culturas que delineiam os seus contextos. Os valores, as crenças, os ritos, as sagas, as estórias, os tabus e as normas são alguns dos elementos abordados nas investigações de Trice e Beyer (1984) citados por Martin (1992) e de Freitas (2007). Apesar da inclinação funcionalista nos estudos de Trice e Beyer (1984) citados por Martin (1992), antagônica aos aspectos teóricos e metodológicos defendidos por esta pesquisa, reconhece-se a pertinência de suas análises quanto à exploração dos elementos culturais, que podem contribuir para a observação das múltiplas significações culturais de um contexto organizacional. A existência de distintos aspectos que compõem as culturas atrela-se ao entendimento de que as suas diferentes significações implicam a existência de dissensos e ambiguidades, propícios a estudos interpretativos.

Os valores podem ser observados como aspectos de suma importância para o alcance de resultados satisfatórios das organizações. Ou seja, representam o “coração” das culturas, pois são decisivos para o sucesso das instituições. Além disso, servem de roteiro para o comportamento dos sujeitos no dia a dia, uma vez que os valores preconizados já são tidos como válidos e propiciadores de êxito nas atividades (FREITAS, 2007).

As crenças ou os pressupostos, termos que têm sido utilizados como sinônimos nos estudos de culturas, expressam aquilo que é tido como verdade, não sendo questionada nem discutida, pois é revestida de naturalidade (FREITAS, 2007). Oliveira (2001, p. 181) já aponta uma diferença entre os aspectos apresentados, ressaltando que “as crenças são cognições, e os pressupostos incluem não somente as crenças, mas também percepções das cognições, valores e sentimentos (afetos)”.

Os ritos, rituais e cerimônias são situações programadas que, a partir de interações sociais, expressam o prisma concreto da cultura, podendo ser exemplificados a partir de inúmeras situações, como: instruções de comportamento em um contexto; esclarecimento quanto a procedimentos específicos; apresentação sobre valores básicos da organização; processos de premiação; atividades de integração; promoções; demissões, entre outros (FREITAS, 2007). Trice e Beyer (1984) citados por Martin (1992) e Freitas (2007) listam alguns tipos de ritos que uma instituição pode sofrer: os de “passagem”, nos quais um novo membro é integrado e aceito pela equipe; os de “reforço e reconhecimento”, nos quais são comemorados os resultados obtidos; os de “integração”, que servem aproximar os indivíduos; os de “redução de conflitos”, sendo representados por momentos de negociações; os de “renovação”, marcados por discussões sobre novos caminhos e estratégias a serem adotadas; os de “desagregação”, expressados pela retirada de poder (TRICE; BEYER, 1984 citados por MARTIN, 1992; FREITAS, 2007).

As sagas e os heróis correspondem às narrativas épicas que glorificam o caminho percorrido pela instituição até um dado momento, colocando em evidência os obstáculos superados e suscitando o orgulho dos membros de uma organização. Os heróis constituem parte integrante das sagas, personificando os valores organizacionais e servindo de modelo para os demais sujeitos daquele contexto (FREITAS, 2007).

As estórias são os relatos que dizem respeito à organização e reforçam o comportamento existente, colocando em evidência a importância de uma conduta para o alcance de um cenário vislumbrado. Ou seja, constituem formas importantes para o enaltecimento de uma dada cultura, a fim de evitar atitudes indesejadas. Podem funcionar como *scripts*, dando suporte aos sujeitos sobre como as adversidades devem ser enfrentadas pelos grupos (FREITAS, 2007).

Por fim, os tabus constituem aspectos que permeiam as relações sociais, como os valores, mas de forma mais silenciada. Muitas vezes, relacionam-se às proibições, a temas que podem causar constrangimentos, a erros que podem inibir, a segredos que devem ser reservados, a preconceitos, entre outros. São assuntos pouco comentados, pois, de certa maneira, podem prejudicar a imagem de uma organização (FREITAS, 2007). Freitas (2007), todavia, ressalta alguns benefícios didáticos dos tabus:

O exercício e o ensino da administração ganhariam muito se as organizações considerassem que os erros têm forte teor didático; a aprendizagem pode resultar da verificação dos acertos, mas também da análise dos erros cometidos e das consequências que eles geram. Todavia, é compreensível

que a atitude mais comum sejam jogados para debaixo do tapete e continuem partilhadas apenas pela minoria que o silenciou (FREITAS, 2007, p. 27).

Por fim, as normas atrelam-se aos procedimentos ou aos comportamentos dados como padrão, sejam elas explícitas ou não. São preceitos e regras a serem seguidos em situações adversas e que sustentam as organizações. O normativo estabelece-se a partir da ideia de impessoalidade, isto é, é aplicado a todos os sujeitos da instituição, não havendo qualquer distinção. Os manuais de instruções, os códigos de conduta e os regimentos são alguns aspectos que compõem o conjunto de normas (FREITAS, 2007).

Os elementos culturais são, de alguma maneira, interligados. Trata-se de aspectos fundamentais para a construção e para a expressão das significações por parte dos membros de uma instituição. A sua análise, portanto, possibilita uma interpretação mais profunda das manifestações culturais de um determinado contexto.

No capítulo seguinte, buscar-se-á descrever, com mais detalhes, as três perspectivas exploradas por Martin (1992; 2002) em suas pesquisas sobre culturas em organizações.

### 3 DISTINTAS E COMPLEMENTARES: AS TRÊS PERSPECTIVAS

Para fins desta dissertação, julga-se necessário uma melhor explanação sobre as três perspectivas, propostas por Martin (1992), ao entender as culturas nas organizações.

Martin (1992) destaca que muitos pesquisadores de culturas nas organizações assumem que uma determinada perspectiva apresenta uma reflexão precisa de uma realidade que é objetivamente observada, e não uma interpretação subjetivamente construída. Nesse sentido, algumas organizações dizem ter mais consistência, consenso e clareza entre seus membros do que outras. Ou ainda, uma instituição pode ser vista como passando por etapas, de uma cultura integrada para uma marcada pela diferenciação ou fragmentação.

Alguns investigadores podem argumentar que, com base em uma pesquisa prévia sobre as culturas em um dado contexto, será possível observar um vencedor em uma disputa entre as três perspectivas, no sentido de que uma das três (ou alguma variante ou a combinação das três) representará uma única forma capaz de descrever boa parte das culturas nas instituições. Esse tipo de raciocínio propõe que as culturas possuem uma realidade objetiva, passível de ser estruturada a partir da preferência por uma perspectiva sobre as outras (MARTIN, 1992).

Em contraste à noção de perspectiva exposta nos parágrafos anteriores, assume-se, neste trabalho, a noção defendida por Martin (1992), a qual sugere que uma perspectiva da ciência social atrela-se a um quadro interpretativo que é subjetivamente construído a partir da coleta e análise de dados culturais. A perspectiva não é considerada como sendo uma descrição objetiva de fatos empíricos, pois diferentes pesquisadores, estudando as mesmas manifestações culturais de determinado grupo, em uma mesma organização, com os mesmos cuidados e habilidades, recuperam e interpretam os fatos de forma diferente. Isso acontece pelo fato de que diferentes observadores possuem preconceitos, habilidades e sensibilidades particulares.

Nessa lógica, é fundamental perceber que, quando se conclui um estudo e há a sinalização de que todos os membros de uma instituição compartilham determinado valor, trata-se de um julgamento subjetivo do pesquisador. Independente de o julgamento ser baseado em dados quantitativos ou qualitativos, a medição, a coleta e a interpretação dos dados são afetados por fatores subjetivos. Para Saraiva e Carrieri (2013), a análise das culturas de um contexto organizacional pode ser influenciada por “possibilidades de leitura e de simbolização dos indivíduos [...], uma característica própria dos seres humanos, que

emprestam às suas significações suas diferenças individuais e grupais” (SARAIVA; CARRIERI, 2013, p. 90).

As três perspectivas, então, poderiam ser entendidas como “tipos ideais”, subjetivamente percebidas, ao invés de serem descritas objetivamente a partir de realidades culturais peculiares. Uma vez consideradas como subjetivas e socialmente construídas, torna-se mais fácil ver as deficiências das perspectivas e imaginá-las mudando, possibilitando também a concepção de como são as culturas e como elas mudam (MARTIN, 1992). O entendimento de uma cultura, com base em uma perspectiva em particular, não se relaciona a uma observação distante e objetiva de um objeto reificado, mas sim como subjetiva, participativa e parcialmente autoconsciente (SAHLINS, 2013). A interpretação das culturas passa por diferentes construções e conceitos, os quais são influenciados pela subjetividade apresentada por diversos estudiosos do constructo. Não há, nesse campo, certo ou errado, mas sim diferentes perspectivas e abordagens que atribuem próprias compreensões ante a um contexto peculiar (DOMINGUES; GRIPP, 2015).

As três perspectivas são categorias e, como tais, são normalmente baseadas em raciocínios dicotômicos. O desafio inerente à sua descrição diz respeito à possibilidade do seu mau uso. Por conta da natureza de categorias, as três perspectivas podem distorcer os pontos de vista e reduzir a complexidade dos indivíduos, das ideias e das práticas. Apesar de diversos estudos tratarem os tipos de categorias como portadoras de diferentes valores, as três perspectivas propostas por Martin (1992) não são entendidas como um tipo de dicotomia, um *continuum* ou uma espécie de escala linear em estágios. Os limites das três perspectivas são permeáveis e não devem ser usadas para facilitar ou simplificar o trabalho dos pesquisadores. A noção proposta pela autora é a de que, a partir das três perspectivas, há a ampliação e o aprofundamento do entendimento das culturas do contexto em análise.

Kuhn (1970) citado por Martin (1992) define um paradigma como um modelo, uma representação ou um pressuposto que facilita o desenvolvimento de pesquisas pela comunidade científica. Nesse sentido, cabe ressaltar que as três perspectivas em discussão são entendidas por Martin (1992) como perspectivas, e não como paradigmas. Ou seja, não correspondem a modelos ou exemplos típicos de fenômenos organizacionais. Jaggar (1983) citado por Martin (1992) argumenta que um verdadeiro paradigma reflete os interesses de grupos particulares. Burrell e Morgan (1979) citados por Martin (1992) acrescentam que pesquisas organizacionais são marcadas por diversos paradigmas que possuem metodologias e epistemologias próprias. Ao contrário disso, as perspectivas não são necessariamente vinculadas a uma corrente epistemológica ou a um método em particular. Martin (1992)

discute as fraquezas, as omissões e os “pontos-cegos” delas, desconstruindo a noção de uma estrutura completa e que abarque todos os possíveis dilemas.

As análises e as discussões de culturas, a partir das três perspectivas, de acordo com Martin (1992), devem funcionar como uma conversa, ao invés de um debate intenso e fechado. A autora sugere que as pesquisas devam propiciar a criação de espaços nos quais as teorias e os pontos de vista distintos possam dialogar. Somente após cada perspectiva ser apresentada, sem interrupções, é que podem ser criticadas. Essa proposta de trabalho objetiva preservar a integridade de cada perspectiva, não pressionando a sua compreensão (MARTIN, 1992).

A utilidade prática e intelectual das três perspectivas é evidenciada a partir de ilustrações empíricas. Por essa razão, estudos que as utilizam para a análise de culturas, recorrentemente, apresentam discussões que envolvem abstrações teóricas e especificidades empíricas, contribuindo para estudos mais ricos e mais bem embasados. Martin (1992) ainda ressalta que o exame das culturas nas instituições é atrelado a visões singulares de contextos específicos. Por isso, apesar da relevância dos estudos para a comunidade científica, as suas descrições culturais restringem-se aos ambientes analisados.

### **3.1 Consenso e homogeneidade: a perspectiva da “integração”**

Estudos realizados sob a perspectiva da “integração” descrevem a cultura como um constructo que não apresenta oportunidades para dúvidas, incertezas ou dissensos coletivos. Muitas dessas investigações, embora nem todas, retratam os líderes como sujeitos capazes de planejar e implementar determinadas culturas que propiciem uma intensa lealdade, um forte comprometimento, uma notável produtividade e, em alguns casos, maiores lucros às organizações. Nesse sentido, torna-se atraente para os gestores a oportunidade de criar um ambiente no qual seja possível introjetar nos indivíduos valores alinhados à constante busca por melhores resultados. Daí a grande popularidade dessa perspectiva entre pesquisadores que escrevem, sobretudo, para um público gerencial. Contudo, é errado presumir que os pesquisadores organizacionais somente produzam análises a partir do ponto de vista da “integração” (MARTIN, 1992).

Ainda de acordo com Martin (1992), as observações de culturas que partem da perspectiva da “integração” possuem algumas características em comum, tais como: um conjunto de entendimentos (normalmente valores ou pressupostos básicos) é compartilhado por todos os membros de uma organização, por meio de um consenso geral; esses

entendimentos são expressos, consistentemente, por uma grande variedade de manifestações culturais; os indivíduos são descritos como conscientes do que e por que fazer algo valer a pena. Nesse “reino” de clarezas, não há espaço para as ambiguidades. Essas três características descritoras da “integração” (consenso geral, consistência e clareza) serão exploradas a seguir.

Um importante fundamento da perspectiva da “integração” dá-se na noção de consenso geral. As pessoas, estejam elas em qualquer grau de uma hierarquia, concordam com questões potencialmente decisivas. Quinn e McGrath (1985) citados por Martin (1992) propõem que, da mesma forma que os sujeitos processam informações, também fazem os grupos e subgrupos. Assim, dá-se o desenvolvimento coletivo de crenças sobre as estruturas sociais, incluindo também propósitos, legitimação de bases de poder, orientação à tomada de decisões, complacência e motivação.

A ideia de consenso geral, em algumas investigações, se expressa a partir de termos ou metáforas alinhados ao vocábulo “família”, tornando possível a mistura dos domínios público e privado. Nesse sentido, as organizações são vistas como “famílias” e as “famílias dos empregados” passam a ser descritas como partes da instituição (MARTIN, 1992). No trecho abaixo, Schein (1991) ressalta o papel de um líder no processo de criação de uma cultura, sobretudo aquele que possui forte influência, ressaltando também a metáfora da “família”:

As pessoas que se sentiam confortáveis neste ambiente organizacional e partilhavam a emoção de construir uma instituição bem-sucedida encontraram-se como membros de uma família e emocionalmente tratados como tal. Um forte vínculo de apoio mútuo cresceu a um nível interpessoal, e Murphy [o fundador] funcionou simbolicamente, de forma brilhante e rigorosa, mas como uma figura paternal acolhedora (SCHEIN, 1991, p. 23, tradução nossa).

No que diz respeito à consistência, há a noção de um conjunto de entendimentos que são expressos por meio de práticas formais e informais. Elementos estruturais e processos organizacionais são fortemente sustentados por instâncias de significados e esquemas interpretativos, capazes de mantê-los unidos e institucionalizar ordens normativas (HININGS; GREENWOOD, 1988 *apud* MARTIN, 1992). As simbologias manifestadas por meio dos arranjos físicos, histórias, rituais e jargões também constituem exemplos que fortalecem a consistência. Martin (1992), ao estudar a instituição OZCO (pseudônimo), citando as características atreladas à “integração”, propõe uma interpretação igualitária sobre a história do fracasso do plano estratégico da empresa, além de citar as normas de vestimentas, o espaço

único de café e o modelo estrutural *open office*. Esses elementos, segundo a visão da autora, reforçariam a consistência das simbologias compartilhadas.

Inevitavelmente, a construção de um estudo sob o ponto de vista da “integração” irá mencionar a possibilidade de inconsistência, mas, normalmente, irá ainda descrever uma consistência mais profunda que solucionará o “conflito” aparente (MARTIN, 1992). Schein (2010) propõe que o não entendimento dos pressupostos elementares de um grupo impossibilita a interpretação de comportamentos observados, em especial àqueles associados a incongruências ou a conflitos. Ou seja, reconhece-se a possibilidade de inconsistência, contudo o motivo reside na falta de conhecimento de pressupostos básicos compartilhados pelos indivíduos.

Para Alvesson e Berg (1993), autores como Hofstede (1994) e Schein (1992; 2001) propuseram estudos integralistas, embora existam distinções deles em relação a outros investigadores do mesmo campo. Esses autores abordam o constructo “cultura” a partir de distintas maneiras e diferentes amplitudes, contudo ambos reconhecem a possibilidade da manipulação cultural no nível institucional, negando ou não aprofundando as suas análises quando citam as contradições culturais internas ao contexto em análise.

Schein (1992) define o papel instrumental do líder o qual pode criar, manter e, se necessário, destruir uma cultura, agindo sob interesses. O autor não deixa de lado o caráter funcionalista em seu trabalho. Prova disso está em sua obra *Organizational culture and leadership*, na qual se evidencia a abordagem de diretrizes claras para uma intervenção cultural, além da proposição de meios gerenciais para o seu controle (SCHEIN, 2006; 2010). Schein (2010) propõe a possibilidade da existência de diferenças internas nas instituições ao reconhecer os subgrupos internos em um contexto organizacional. Contudo, para Quaresma Júnior e Carrieri (2015), esse argumento não deixa o autor distante do objetivo de integrar a cultura, pois dá grande ênfase às igualdades existentes, e não às diferenças, e prepondera a função do líder em manejar as culturas de acordo com as necessidades organizacionais.

As contribuições de Hofstede (1994; 2007) indicam que as culturas são erguidas e conservadas pelos grupos de pessoas que compõem uma instituição. Há a sinalização da oportunidade do manejo de resultados uma vez que a cultura se dá a partir das práticas socialmente definidas, que estão em constante conexão com símbolos, heróis, rituais e valores presentes nas manifestações culturais de um dado contexto. Para Hofstede (1994), a utilização da abordagem quantitativa oferece uma razoável credibilidade, pois o pesquisador assume maior independência, imparcialidade e neutralidade. Hofstede *et al.* (1990) desenvolveram um

instrumento para captar valores e práticas presentes nas organizações, elementos que supostamente podem caracterizar a cultura de um determinado contexto.

A tentativa de mensurar a cultura de um todo um complexo organizacional também é seguida por outros autores, como Ferreira *et al.* (2002) e Heinzmann e Machado (2014). Em suas investigações, há a busca ou a utilização de instrumentos que possuem o propósito de definir funcional e integralmente a cultura de determinadas instituições. Para Quaresma Júnior e Carrieri (2015, p. 575), inevitavelmente, essa tentativa “culmina no problema da extrapolação dos seus resultados para níveis menores”. Ou seja, a impossibilidade da existência, a nível individual, grupal ou organizacional, de um mesmo conjunto de aspectos organizacionais.

A afetividade e a relação psicológica de proteção são ressaltadas nas manifestações que descrevem os aspectos integralistas no estudo de Carrieri e Pimentel (2005). Essa interpretação dá-se a partir das relações entre os membros da organização, sugerindo um alto grau de identificação entre eles e a organização, no sentido de associá-los e fazê-los executar os seus ofícios em prol da organização. Para sintetizar a empresa numa imagem ou palavra, o vocábulo “família” foi utilizado no discurso dos entrevistados, demonstrando os valores afetivos, os sentimentos de segurança e a relação de confiança entre os sujeitos e a organização, como se observa no trecho: “Família. Se você me perguntar o sentido eu não sei. Talvez porque família é bom, é bom estar com os seus familiares, você conversa de tudo, discute de tudo, tem bons momentos” (CARRIERI; PIMENTEL, 2005, p. 152).

No estudo de Cavedon e Fachin (2002), a integração foi percebida a partir do predomínio do tema “deficiência” ou “desordem”, que perpassam pelos três grupos de atores participantes da pesquisa, quais sejam, professores, funcionários e alunos. A precariedade das condições da estrutura física da universidade analisada e a ausência de importantes recursos materiais (como o giz) foram expressos nas falas de todos os entrevistados. Como exemplo, citam-se a fala de uma aluna e uma passagem que traduz a percepção dos professores:

O Pavilhão, pertencente ao nosso prédio é um lixo: vidros quebrados, lâmpadas queimadas, banheiros sem papel e sabão, cadeiras quebradas, mal conservado, com infiltrações. Como se não bastasse, quando chove fica um esgoto ao céu aberto, fedendo (CAVEDON; FACHIN, 2002, p. 68).

Se por um lado os professores sentem orgulho por trabalhar na Universidade, por outro, reconhecem as deficiências que a Instituição apresenta, dentre elas, a precariedade das condições da sua estrutura física que se encontra deteriorada interferindo no trabalho do professor que diz não poder contar com os recursos materiais para apoiá-lo na sua atividade docente [...] (CAVEDON; FACHIN, 2002, p. 68).

Algumas investigações vinculam a perspectiva da “integração” à tentativa de controlar o incontrolável, de trazer a previsibilidade ao incerto e de clarear o contraditório. Nessa linha de raciocínio, Barley (1983) citado por Martin (1992) define cultura como um produto da atividade de *sense-making*, que proporciona maior clareza no cotidiano do trabalho dos indivíduos. De acordo com o autor, as “organizações são comunidades que compartilham uma mesma linguagem, socialmente construída, e que permite aos seus membros o emprego de sentidos aos ambientes imediatos ou não” (BARLEY, 1983, p. 393 *apud* MARTIN, 1992, p. 51, tradução nossa). O *sense-making*, isto é, o processo de criação de sentidos, tem em um de seus objetivos a preocupação quanto ao controle de comportamentos que possam interromper a harmonia e a previsibilidade.

Três metáforas capturam elementos essenciais da perspectiva da “integração”, a saber: um “holograma”, “clareza na selva” e um “monólito” (MARTIN, 1992). Pelo fato da ênfase na consistência, emprega-se a metáfora do “holograma”, pois:

Um holograma é uma ferramenta [que cria uma imagem] focando dois feixes de luz sobre uma lâmina de filme [...] O filme pode ser dividido em inúmeros pedaços. Ainda assim, não importa o quão pequeno o pedaço é, cada um pode ser codificado com as informações necessárias para reproduzir um retrato tridimensional do objeto (DENNING, 1986, p. 8 *apud* MARTIN, 1992, p. 52, tradução nossa)

Em um holograma, qualquer fragmento expressa a essência do todo. No caso da análise de uma ou mais culturas, sob o ponto de vista da “integração”, as manifestações recapitulariam o todo compartilhado, de forma consistente.

Na perspectiva da “integração”, também há a associação da cultura como algo que é claro, situando o resto como uma selva a qual é vista como sem forma ou desprovida de significados. Ao restringir a atenção para as manifestações que possibilitam a consistência e o consenso geral, a cultura passa a ser vista como algo que clarifica, ou seja, como “uma área de significados esculpidos sobre uma vasta massa de insignificâncias, uma pequena clareira de lucidez, em uma selva sem forma, escura e sempre ameaçadora” (BERGER, 1967, p. 23 *apud* MARTIN, 1992, tradução nossa).

A noção de consenso geral entre os membros de uma organização implica o entendimento de que uma simples matriz seria suficiente para representar a sua cultura. Essa matriz poderia assim ser representada: o conteúdo consistente e compartilhado em seu eixo vertical; e as ações consistentes (formais ou informais) aparecem em seu eixo horizontal, assim como símbolos, histórias, jargões e rituais (MARTIN, 1992). A figura da cultura que

emerge dessa representação é como um monólito inquebrável. Cada elemento nesse monólito é tão consistente quanto qualquer outro elemento, isto é, todos se valem de igual importância.

É importante mencionar que as definições de cultura, nessa perspectiva, normalmente, são relacionadas a algo que é compartilhado pelo todo, contudo nem sempre essas conceituações concordam sobre o quê, especificamente, é compartilhado. Algumas conceituações dão ênfase em aspectos profundos, como os pressupostos, e outros já possuem um foco mais superficial (MARTIN, 1992). Davis (1990) citado por Martin (1992) propõe a distribuição de crenças e valores; Siehl e Martin (1984) citados por Martin (1992) exploram os padrões de significados, valores, crenças e expectativas; Sathe (1985) citado por Martin (1992) dá ênfase aos entendimentos que são, coletivamente, internalizados nos indivíduos; Schein (2010) se preocupa com os pressupostos básicos; e Schall (1983) citado por Martin (1992) foca nas regras de comunicação derivadas das interações sociais. Apesar dessas diferenças, Schein (1991) explora o que essas definições possuem em comum:

O que esse “modelo” diz, contudo, é que apenas o que é compartilhado, por definição, é cultura. Não faz sentido, portanto, pensar em algo muito ou pouco consensual entre os indivíduos, ou pensar em ambiguidades e conflitos. Se não existe consenso ou se há conflito por coisas que são ambíguas, então, por definição, esse grupo não possui uma cultura em relação a essas coisas (SCHEIN, 1991, p. 247-248, tradução nossa).

Apesar da ideia de consenso geral entre os membros de uma organização, Martin (1992) entende que uma unanimidade perfeita é difícil de acontecer. Nesse sentido, é razoável presumir que, ocasionalmente, algum indivíduo irá divergir dos demais. Algumas análises feitas a partir da perspectiva da “integração” simplesmente não mencionam essa possibilidade, enquanto outras já a reconhecem, porém são ambivalentes, pois negam a possibilidade de dissensos, apenas admitindo que diferenças de opinião podem acontecer. No seguinte trecho, Sathe (1985) citado por Martin (1992) admite a possibilidade de desvios culturais entre indivíduos e dá a sua proposta de resolução: “se fundamentais e irreconciliáveis desajustes entre indivíduos e organizações são aparentes, talvez seja melhor para os indivíduos deixarem a instituição” (SATHE, 1985, p. 140 *apud* MARTIN, 1992, p. 57, tradução nossa).

Algumas investigações se movem da descrição para a prescrição, justificando que a unidade e o consenso geral são atrativos e ideais por conta dos benefícios que podem trazer para os empregados e para as organizações. Esses estudos defendem que a consistência coletiva e a clareza possuem benefícios cognitivos, tais como o aumento da lealdade, do comprometimento e do entusiasmo (MARTIN, 1992). Contudo, um suporte empírico para

provar esse tipo de prescrição é escasso, uma vez que não é fácil encontrar um instrumento que mesure a cultura e que seja suficientemente profundo e sensível às idiossincrasias dos sujeitos. Saffold (1988) e Siehl e Martin (1990) citados por Martin (1992) exploram as dificuldades metodológicas e a falta de evidência em estudos que tentam generalizar determinadas culturas, supostamente medidas e atreladas à maior produtividade e ao aumento de lucros. Na esperança de que certas culturas possam proporcionar um novo meio para a lucratividade, várias instituições investiram tempo e dinheiro em propostas de pesquisadores, gestores e consultores. Contudo, a possibilidade de que essas “promessas” possam não garantir o aumento dos ganhos está perturbando aqueles que possuem essa expectativa. Schein (2010), contudo, adverte que certos atributos culturais que proporcionam a maior produtividade em alguns ambientes podem levar à falência de outros.

As mudanças organizacionais, na perspectiva da “integração”, normalmente, são relacionadas às situações de estabelecimento, de manutenção ou de retorno a um estado unificado e estável. Clark (1972) citado por Martin (1992), nesse raciocínio, exemplifica o caso de um líder, recém-empossado em um cargo de direção na Reed College, que teve de reerguer uma instituição a partir de novas abordagens que se distanciavam das práticas estabelecidas naquele contexto. A nova visão de Willian T. Foster, o novo diretor, foi determinante para os novos rumos tomados pela instituição, deixando “uma faculdade orgulhosa de sua contribuição, sobretudo no que se tornou, e determinada a manter o estilo ‘Reed’ diferenciado” (CLARK, 1972, p. 180 *apud* MARTIN, 1992, p. 62, tradução nossa).

Uma vez estabelecida, a cultura integradora deve ser mantida, monitorada e, se necessária, renovada. Algumas investigações vão além da importante da figura do líder, discutindo como os demais empregados podem facilitar o processo de renovação cultural. Kanter (1984) citado por Martin (1992) descreveu como os subordinados podem contribuir para a institucionalização de uma gestão participativa na Honeywell (grande organização estadunidense responsável por fabricar produtos de consumo, serviços de engenharia e sistemas aeroespaciais). A pressão pela mudança se iniciou nos níveis mais baixos da hierarquia, sendo, posteriormente, reconhecida e endossada pela cúpula de gestores. Daí, foram determinados alguns sujeitos “impulsionadores” da mudança, responsáveis por mobilizar os demais empregados e implementar sistemas que tinham por objetivo garantir que as novas práticas fossem introduzidas efetivamente.

Outros estudos assumem que controles normativos de processos de mudanças culturais são possíveis e desejáveis. Em algumas investigações, há a ênfase na transformação contínua dos valores e atitudes de atuais empregados. Já em outras, há a noção de que valores são

difíceis de serem transformados, sendo mais efetivo e eficiente contratar indivíduos que já possuem os valores desejados pela instituição. Em ambos os casos, tem-se uma visão funcional dos valores dos indivíduos, atrelados à conveniência das organizações (MARTIN, 1992). Outras pesquisas, contudo, defendem que a cultura não pode ser e não deve ser controlada pela gestão, pois vai “além da vontade de indivíduos” (BARLEY; MEYER; GASH, 1988, p. 44 *apud* MARTIN, 1992, p. 63, tradução nossa). Dessa forma, entende-se que a possibilidade e o desejo pela gestão da cultura é uma questão polêmica em seus estudos.

As pesquisas orientadas à perspectiva da “integração” já utilizaram diversos métodos: análises quantitativas a partir de questionários; análises qualitativas de textos e conversações; entrevistas semiestruturadas ou não estruturadas; observações de curto e longo prazo etc. A maior parte dos estudos que utilizaram análises qualitativas focou em uma única organização, usualmente selecionada por razões específicas. Martin (1992) expressa que, nessas investigações, nem sempre são apresentados os números de participantes, ou, quando informados, partem de amostras inapropriadas e, conseqüentemente, inadequadamente comparadas com outros grupos. Além disso, a autora cita que, em alguns casos, por serem pesquisas necessariamente aprovadas pela alta gerência, são restringidos os empregados problemáticos e desmotivados.

Uma boa pesquisa qualitativa, ainda de acordo com Martin (1992), demanda tempo e trabalho intensivo, abrangendo um adequado número de informantes. Já no caso dos estudos que utilizaram a abordagem quantitativa, normalmente, incluíram um grande número de indivíduos respondentes. As análises sistemáticas, nesses casos, são possíveis, pois utilizam medidas superficiais de cultura (usualmente focadas em temáticas externamente expressadas pelos sujeitos). Nesse sentido, apresenta-se uma escolha a ser adotada pelo pesquisador: ir mais a fundo e entender com maior riqueza de detalhes as manifestações culturais de uma organização; ou abranger um maior número de respondentes, resultando em análises mais superficiais.

Por fim, os estudos alinhados à “integração” mostram-se, recorrentemente, como objetivos e politicamente imparciais, a partir da visão daqueles que aceitam e podem se beneficiar com o estabelecimento de uma autoridade ou algum outro tipo de conveniência. Aqueles que possivelmente vierem apresentar algum tipo de dissenso ou ambigüidade serão silenciados por essa abordagem (MARTIN, 1992). Na próxima seção, será apresentada uma nova perspectiva que dá ênfase às diferenças de opinião e aos conflitos entre grupos e subgrupos, importantes fatores para a construção das culturas de uma instituição.

### 3.2 Conflitos, ambiguidades e inconsistências: a perspectiva da “diferenciação”

De acordo com a perspectiva da “diferenciação”, as instituições, supostamente integradas, vistas a partir da perspectiva da “integração”, escondem as “subculturas” já estabelecidas em sua estrutura. Essas subculturas coexistem, em harmonia, em conflito ou indiferentes umas às outras. Essa abordagem revela as disputas de poder, reconhece os conflitos de interesse e aceita que existem diferenças de opinião entre os subgrupos que constituem um mesmo contexto organizacional (MARTIN, 1992).

Com o objetivo de alcançar outros níveis de análise, passou-se a reconhecer a existência de ambiguidades e de diferenças no interior das organizações. Essa nova dinâmica trouxe consigo uma nova forma de análise, que considera a convergência entre os subgrupos e concentra esforços na investigação das ambiguidades, isto é, nas contradições entre os agrupamentos existentes em uma organização (QUARESMA JÚNIOR; CARRIERI, 2015).

As investigações realizadas sob o ponto de vista da “diferenciação”, de acordo com Martin (1992), possuem três importantes características: os membros de uma instituição interpretam os fenômenos e as práticas de forma inconsistente; não há a possibilidade de consensos gerais, existindo apenas nos limites das subculturas; são notórias as ambiguidades existentes entre os membros de uma organização. Ou seja, a inconsistência entre grupos, os consensos até os limites das subculturas e a ambiguidade entre os sujeitos são elementos que traduzem a perspectiva da “diferenciação”.

Os estudos da “diferenciação” não negam a existência de similaridades, consistências e unidades, usualmente ressaltadas pela “integração”. Contudo, de acordo com Martin (1992), vão um passo à frente, explorando a existência de subculturas. Algumas investigações vão até este ponto, descrevendo apenas a existência e as principais características das subculturas. Já em outras análises há uma ênfase mais profunda sobre oposições à gestão, arranjos de poder, conflitos e dominação, aspectos que caracterizam um ambiente conturbado e longe da neutralidade.

Payne (2001) discorre que os indivíduos são mais orientados e comprometidos com as práticas e valores dos subgrupos de que fazem parte quando comparados aos seus relacionamentos com uma cultura maior ou com os demais agrupamentos. Exemplo disso está no trabalho de Campbell e Göritz (2014), o qual evidencia visões da cultura compartilhada restritas aos grupos hierárquicos comuns em organizações desonestas. Nesse estudo, concluiu-se que enquanto a alta gestão endossava valores como sucesso, resultados e desempenho,

implementando-os em suas normas e metas, os demais funcionários preconizavam estratégias de racionalização e endossavam valores de segurança e espírito de equipe.

Fine e Hallett (2014), ao estudarem profissionais de escritórios de meteorologia, também consideram que as semelhanças no emprego de sentidos residem nos subgrupos. Apesar desses profissionais compartilharem memórias coletivas, percebe-se a criação, o uso e o compartilhamento dessas lembranças apenas nos subgrupos. Nessa investigação, duas funcionárias, com menos autoridade, parecem não compartilhar a mesma memória coletiva de funcionários, do sexo masculino e com mais autoridade. A constante e tradicional ameaça à sobrevivência de um animal tratado pelas mulheres, denominado peixe Odie, serviu para demonstrar a superioridade hierárquica do subgrupo dos analistas homens.

Os estudos da “diferenciação” variam de acordo com o número de subculturas que são examinadas e com a extensão com que os conflitos são descritos. A mais simples análise, provavelmente, trata-se de um retrato de uma única subcultura. Ou seja, uma análise similar aos estudos da “integração”, porém, com menção às inconsistências e ao consenso presente apenas nos limites das subculturas. Outro tipo de investigação acontece quando há o reconhecimento de, no mínimo, duas subculturas. Trata-se de subculturas claramente definidas e sempre em conflito com as outras já existentes. Esses estudos também podem expressar pontos de vista contrários aos defendidos pelos gestores da cúpula organizacional (MARTIN, 1992).

Um simples exemplo de inconsistência acontece quando uma manifestação pode ser interpretada a partir de diferentes maneiras. Smircich e Morgan (1982) citados por Martin (1992), ao estudarem uma instituição que comercializa seguros, apresentam compreensões distintas sobre o presidente e os demais funcionários acerca de um projeto, confirmando a existência da inconsistência em um mesmo contexto organizacional.

Para o presidente, o projeto possibilitou a definição de situações com altas prioridades [...] Ele ressaltou o sucesso do projeto, pois foi capaz de se livrar dos atrasos. Para os funcionários, o projeto representava apenas outro sinal da forma inadequada com a qual a organização estava sendo dirigida. Eles enxergavam o gestor como um indivíduo receoso de enfrentar os reais problemas, insistindo em ver a instituição com um time, enquanto a realidade era a de grupos com interesses próprios e não cooperantes (SMIRCICH; MORGAN, 1982, p. 267 *apud* MARTIN, 1992, p. 85, tradução nossa).

Carrieri e Pimentel (2005), ao estudarem uma organização no ramo de consultoria empresarial, evidenciam que o discurso dos gestores que objetiva mostrar a empresa como um local perfeito para trabalhar é inconsistente com o percebido por parte dos demais

funcionários, pois não é efetivado na prática. A valorização do esforço e do comprometimento dos membros da instituição é colocada em xeque quando são evidenciadas retaliações. Além de serem influenciadas pelo lado informal, contam também com um peso advindo da inexistência de critérios claros ou processos formalmente descritos. Cita-se a passagem:

[...] você não sabe quando alguém deixa de ser gerente. Não tem um processo correto, assim, isso gera dúvidas [...]. E uma coisa tem que ser deixada bem clara: você entra na gerência como? Eles falam que são as pessoas que se destacaram. Mas de que forma a diretoria avalia isso? É um processo muito falho. É uma ideia legal, mas tem muita gente que parece que foi indicado [...]. Isso gera uma insatisfação geral (CARRIERI; PIMENTEL, 2005, p. 156).

Outros exemplos de inconsistências podem derivar de conflitos de interesse entre empregados que possuem mais ou menos poder ou ainda de grupos internos e externos da organização que possam vir a apresentar adversidades. Meyer e Rowan (1977) citados por Martin (1992), ao analisarem as inconsistências de um sistema escolar, colocaram em evidência as diferenças entre a retórica adotada com o público externo e as práticas adotadas dentro das salas de aula. Quando em contato com o público externo, os gestores da instituição de ensino pesquisada procuravam destacar a importância de alguns números como: pontuações de testes; inventários de livros; quantidade de salas de aula; quantidade de carteiras etc. Em contraste, os professores não mencionavam essas variáveis quantitativas, focando apenas no processo educacional. Uma das conclusões desse estudo foi a de que os indivíduos que falavam apenas de números apresentavam retóricas vazias e com um caráter “protetivo”, resguardando os professores de possíveis interferências ou questionamentos externos. Ou seja, a arte não quantificável de ensinar poderia continuar imperturbável.

Brunsson (1986) citado por Martin (1992) analisa as demandas, provindas do ambiente externo, que surgem para as organizações, reconhecendo a importância das inconsistências para lidar com as adversidades:

Como exemplo, as instituições são requeridas a não só alcançarem os maiores lucros, mas também a proverem empregos, boas condições e pouca poluição. [...] O uso dos três tipos de *outputs* – discurso, decisões e produtos – proporciona uma importante possibilidade para as organizações. Elas podem refletir normas inconsistentes por meio da criação sistemática de inconsistências entre discursos, decisões e produtos. Elas podem conversar consistentemente com um grupo de normas, decidir de acordo com outro e produzir conforme um terceiro (BRUNSSON, 1986, p.166-171 *apud* MARTIN, 1992, p. 86, tradução nossa).

As inconsistências simbólicas entre temas e formas culturais também são alvo de diversos estudos que se orientam pela “diferenciação”. Siehl (1984) citado por Martin (1992),

ao estudar uma organização responsável pelo refino de petróleo, analisa as inconsistências de uma mesma narrativa compartilhada por seus membros. O registro do *The Labor Day Explosion*, na organização estudada, causado por negligências internas, é visto por alguns empregados como “a exceção que provou a regra”, reforçando a visão dos gestores que dão ênfase nos excelentes registros de segurança da instituição. Contudo, para outros empregados, é relatado como um fato que provou que a instituição é um espaço perigoso para trabalhar.

O exame do uso de jargões também é um recurso utilizado para demonstrar as inconsistências simbólicas em um contexto organizacional. Os jargões utilizados nem sempre vão ao encontro dos objetivos expressos nos discursos das cúpulas gerenciais das instituições. Riley (1983) citado por Martin (1992) estudou duas grandes corporações de consultoria e revelou que, ao contrário da retórica que evidenciava a importância da cooperação e do trabalho em grupo nos projetos desenvolvidos por essas empresas, os jargões utilizados pelos empregados eram carregados de metáforas sobre conflitos violentos:

As entrevistas foram compostas com imagens de cartas, jogadores, guerras, times, batalhas, exércitos, agressões e ferimentos. O cenário do jogo (com uma particular ênfase nos esportes) e da milícia (com interesse na espionagem), repetidamente, emergiu com discernimento no seu uso (RILEY, 1983, p. 427 *apud* MARTIN, 1992, p. 87, tradução nossa).

A análise das inconsistências, a partir da interpretação de formas culturais, como as histórias, os rituais e os jargões, recorrentemente, revelam um “ponto fraco” dos conflitos que, normalmente, não são reconhecidos nas retóricas de gestores que enfatizam o trabalho em grupo, a harmonia, o igualitarismo ou a cooperação. O trecho acima, nesse sentido, demonstra o antagonismo existente em um contexto organizacional, expressado a partir de metáforas com sentidos negativos.

A existência de ambiguidades também é comumente mencionada nos estudos que se orientam a partir da “diferenciação”. Diferentemente das inconsistências, as quais podem ser atreladas às diferenças claramente opostas, a ambiguidade está atrelada às situações em que a falta de clareza e a alta complexidade tornam possíveis as múltiplas interpretações de um mesmo fenômeno (ROSEN, 1985 *apud* MARTIN, 1992). Contudo, há o entendimento de que as ambiguidades existem fora dos limites das subculturas. Ou seja, dentro das subculturas, existem significados coerentes, usados para solucionar problemas daquele grupo em específico (VAN MAANEN; BARLEY, 1985 *apud* MARTIN, 1992). Martin (1992) também menciona a capacidade das subculturas em trazer clareza em meio a um domínio marcado pelo desconhecimento e pelas incertezas. Assim, a subcultura:

torna uma complexidade ininteligível em uma complexidade que é mais inteligível. Fazendo isso, há o surgimento da ilusão da compreensão, do conhecimento e da capacidade de prever, como uma substituição à ignorância, à incerteza (LUCAS, 1987, p. 152 *apud* MARTIN, 1992, p. 93, tradução nossa).

Para Martin (1992), as subculturas são como ilhas de lucidez. As manifestações culturais podem, ou não, ser inconsistentes entre si. Mesmo quando os conflitos estão presentes, os membros de uma instituição conseguem saber com o que discordam ou com quais interpretações não compartilham o mesmo entendimento. As ambiguidades, nessa perspectiva, residem do lado de fora dos limites de clareza, nos interstícios entre as subculturas.

Ao estudar uma universidade pública, Cavedon e Fachin (2002) expõem que a diferenciação é evidenciada no discurso dos alunos, professores e funcionários. Algumas temáticas se fizeram distintas nas falas dos três grupos de participantes, como a “dificuldade de conciliar estudo e trabalho”, sendo uma significação cultural restrita ao dos alunos. A ênfase na “liberdade”, por sua vez, restringe-se ao grupo dos professores, os quais entendem que a atuação própria possibilita a criação de seu espaço, como citado por uma professora: “cada um cria o seu espaço” (CAVEDON; FACHIN, 2002, p. 70).

Em razão da tamanha atenção dada às subculturas, na perspectiva da “diferenciação”, poder-se-ia argumentar que esses estudos representam apenas um nível mais profundo de análise, havendo uma “mini” representação da perspectiva da “integração” nos limites das subculturas. Martin (1992) propõe que essa crítica não é plausível, pois os estudos da “diferenciação” levam consigo a existência das inconsistências, ao passo de que a “integração” reconhece somente as consistências. A não plausibilidade da crítica é mais evidente nas investigações que analisam duas ou mais subculturas em um mesmo contexto organizacional, pois, nessas análises, as diferenças subculturais aparecem como representadas pelas reações às influências circundantes, isto é, reações ante as manifestações de outras subculturas.

Ademais, Martin (1992) alerta que os sujeitos podem pertencer, ao mesmo tempo, a diferentes subculturas. Contudo, uma pessoa, que pertence a mais de uma subcultura, pode ser influenciada por potenciais conflitos entre os grupos. Múltiplas identidades culturais criam entendimentos próprios os quais respondem de acordo com os contextos aos quais são expostos, ou seja, não possuem uma resposta única e previsível. Como exemplo, Bell (1990) citado por Martin (1992) analisa uma situação na qual mulheres negras, em uma situação de ascensão social, trabalham em uma organização gerenciada por homens brancos. Essas

mulheres não só tinham afinidades limitadas com as mulheres brancas, mas também não mais se sentiam confortáveis nas comunidades negras nas quais foram criadas. O estudo, nesse sentido, exemplifica a influência de duas ou três culturas sobre o mesmo grupo de indivíduos, assim como os seus impactos na identidade própria dos sujeitos.

As definições de cultura, sob o ponto de vista da “diferenciação”, podem ser similares às conceituações empregadas nos estudos que utilizam a perspectiva da “integração”: a cultura é interpretada como algo que é compartilhado. Contudo, nas definições da “diferenciação”, há o entendimento de que é um grupo particular, e não toda a organização, que participa desse compartilhamento (MARTIN, 1992). Nesse raciocínio, têm-se as seguintes definições:

As subculturas organizacionais podem ser definidas como distintos grupos de entendimentos, comportamentos e formas culturais as quais identificam os grupos de pessoas nas organizações. Elas diferem, visivelmente, da cultura organizacional comum na qual estão incorporadas, intensificando as suas práticas e entendimentos ou desviando-se delas (TRICE; MORAND, 1991, p. 45 *apud* MARTIN, 1992, p. 97, tradução nossa).

As pesquisas têm mais enfatizado a homogeneidade da cultura e a sua função coesiva do que o seu potencial de divisão. Este periódico sugere, contudo, que diversas organizações são mais precisamente vistas como multiculturais. Subgrupos com diferentes funções, divisões, étnicas, ou outras culturas abrangem interações organizacionais com os seus próprios significados e sentidos de prioridades (GREGORY, 1983, p. 359 *apud* MARTIN, 1992, p. 97, tradução nossa).

Outras conceituações, nessa mesma perspectiva, exploram a cultura como algo único ou característico de um grupo em particular, como nas seguintes passagens:

Um conjunto de entendimentos ou de significados compartilhados por um grupo de indivíduos. Os significados, em grande parte, são tácitos entre os membros, são claramente relevantes para um grupo em particular e são característicos de um grupo específico (LOUIS, 1985, p. 74 *apud* MARTIN, 1992, p. 97, tradução nossa).

Somente quando os membros de um grupo atribuem entendimentos semelhantes a uma situação é que eles podem conceber, através da interação, respostas únicas a problemas que mais tarde adquirem atributos de regra, ritual e valor (VAN MAANEN; BARLEY, 1985 *apud* MARTIN, 1992, p. 98, tradução nossa).

Evidencia-se, nessas definições, uma variação da extensão na forma como admitem a possibilidade das subculturas coexistirem com alguma forma de consenso geral. Na definição de Trice e Morand (1991) citados por Martin (1992) há a menção de uma cultura “comum” por toda a organização, na qual as subculturas estão incorporadas. A concepção de Gregory

(1983) citado por Martin (1992) tenta desconstruir a ideia de uma cultura homogênea, preponderando as interações organizacionais que criam subgrupos possuidores de entendimentos e significados próprios. Já em outras conceituações, como as de Louis (1985) e de Van Maanen e Barley (1985) citados por Martin (1992), percebe-se uma ênfase da importância das subculturas em criarem próprias interpretações para lidarem com adversidades, podendo culminar em novas regras, rituais e valores.

Por conta da inconsistência e do extermínio da possibilidade de consenso geral em uma instituição, alguns estudos alinhados à abordagem da “diferenciação” propõem que alguns benefícios, como o maior comprometimento e a maior produtividade, são improváveis de serem alcançados ou são obtidos ao custo de grupos destituídos de poder. Smircich e Morgan (1982) citados por Martin (1992) observam a ausência de altos níveis de comprometimento na alta gestão de uma organização que comercializa seguros:

Apesar de o presidente tentar moldar uma realidade de cooperação em situações marcadas por adversidades, é aparente, a partir dos relatos dos gestores, que ele não obteve sucesso em gerar esses sentimentos entre os seus empregados. De fato, a realidade para os gestores era marcada pela falta de harmonia, descontentamento e não envolvimento (SMIRCICH; MORGAN, 1982, p. 266 *apud* MARTIN, 1992, p. 102, tradução nossa).

Mais do que questionar se a cultura melhora ou não a efetividade e os ganhos de uma instituição, alguns estudos sugerem que esses “benefícios”, muitas vezes, são alcançados de maneira a beneficiar alguns grupos à custa de outros. De acordo com Martin (1992), o que é considerado um resultado satisfatório para um grupo pode não ser percebido da mesma forma para outro. Mesmo se os empregados compartilham uma mesma definição gerencial de efetividade, isso não quer dizer que eles interpretam a melhoria de resultados da mesma maneira. Surge, então, o questionamento: “quem se beneficiará com a maior efetividade?”. Contudo, cabe citar que outras investigações já consideram os conflitos e as diferenças como meios para se construir um bem maior, como na passagem:

Nós devíamos usar as diferenças como um diálogo [...] entre opostos, iluminando as diferenças e as similaridades entre aspectos que são aparentemente opostos [...]. Nós precisamos usar essas diferenças mais em formas construtivas do que em formas que levam à nossa destruição (TATE, 1985, p. 198 *apud* MARTIN, 1992, p. 103, tradução nossa).

A maior parte dos estudos da “diferenciação” oferece uma análise da configuração particular de um subgrupo em determinado contexto e período no tempo. Quando esses estudos discutem o processo de mudança, geralmente, o foco dá-se na subcultura e não no papel exercido por um líder em específico. A liderança, quando visível, é exercitada pelos

grupos cujos membros, normalmente, não são identificados ou ressaltados. A individualidade, nesse sentido, é submersa na identidade do grupo. No nível organizacional de análise, após uma mudança, a configuração das subculturas também muda, criando um novo balanço de poder (MARTIN, 1992).

Meyer (1982) citado por Martin (1992) estudou como uma situação de mudança abrupta de um ambiente de trabalho pôde realinhar as subculturas inseridas em um hospital. No contexto, a greve de médicos fez com que os membros e grupos da instituição respondessem de maneira distinta ante a uma situação não usual. Alguns conseguiram se planejar para antecipar o trabalho, não sofrendo um impacto perturbador. Outros, pegos de surpresa, foram forçados a fazer mais plantões para sobreviverem na organização. Os diversos grupos fizeram diferentes manobras para se adaptarem à situação da greve, incluindo grupos de gestores, enfermeiras, médicos e outros empregados. Martin (1992), nessa perspectiva, propõe que as mudanças, quando descritas junto à abordagem da “diferenciação”, normalmente, aparecem localizadas e pressionadas por fatores externos e não esperados.

Os debates metodológicos em torno da profundidade *versus* superficialidade, ou sistemática *versus* conveniência, representam apenas algumas das críticas aos estudos da “diferenciação”. As pesquisas qualitativas da “diferenciação” almejam atravessar a retórica gerencial e monitorar o cumprimento das diretrizes gerenciais. Com o objetivo de obter uma visão profunda dos entendimentos dos membros de uma instituição, essas investigações têm usado as clássicas e longas observações de campo. Outros estudos também utilizam de entrevistas semi ou não estruturadas, desenvolvendo ideias que se aproximam de teorias indutivas e bem fundamentadas. Esse tipo de pesquisa permite que os próprios respondentes moldem as conclusões, se afastando, não totalmente, dos preconceitos do pesquisador (MARTIN, 1992). Gregory (1983) citado por Martin (1992), nessa perspectiva, propõe que:

Unidades homogêneas ou características específicas de uma cultura não podem ser definidas *a priori*, mas sim a partir dos grupos e dos processos reconhecidos pelos participantes nativos, possibilitando a investigação e o estudo em seus próprios termos durante a pesquisa (GREGORY, 1983, p. 366 *apud* MARTIN, 1992, p. 106, tradução nossa).

Essas metodologias qualitativas permitem a descrição das culturas a partir do ponto de vista de um agente que já está inserido na cultura objeto de análise, sobressaindo-se ante a visão de um pesquisador externo. Martin (1992) sugere que algumas críticas a esse tipo de abordagem giram em torno do grande tempo requerido para se efetuarem as observações ou as entrevistas de campo, tornando difícil esse estudo em grandes organizações.

Já os estudos quantitativos orientados sob a perspectiva da “diferenciação” se dispõem, a princípio, de um ponto de vista externo, pois já possuem questões formuladas que são aplicadas aos participantes. Além disso, previamente, há a seleção de variáveis que são associadas, necessariamente, às diferenças subculturais (normalmente baseadas na ocupação ou na posição hierárquica). Os empregados, nesse sentido, servem para determinar se as já esperadas diferenças entre as subculturas são estatisticamente relevantes. Essa abordagem pode não evidenciar algumas diferenças que não são esperadas pelos instrumentos utilizados pelos pesquisadores (MARTIN, 1992).

Na tentativa de evitar os problemas metodológicos acima apontados, Martin, Sitkin e Boehm (1985) citados por Martin (1992) combinaram as abordagens qualitativa e quantitativa em um estudo de uma pequena organização no ramo de eletrônicos. Na fase qualitativa, diversos meses foram utilizados para observar e entrevistar os participantes da pesquisa, revelando, espontaneamente, importantes características que poderiam definir os limites das subculturas. Já na fase quantitativa, esses possíveis limites subculturais foram usados para estratificar uma amostra aleatória de 71 funcionários. Para descrever e interpretar alguns eventos apontados na fase anterior, esses indivíduos foram entrevistados por meio de um instrumento estruturado. Todos os temas mencionados foram codificados, resultando em um total de 600 variáveis. Os dados foram estatisticamente analisados. Contudo, de acordo com Martin (1992), esse tratamento pode ter colocado a todo o material que se apresentava como ambíguo, na tentativa de interpretar a cultura como algo que é claro. Para Morgan (1983) citado por Martin (1992, p. 394, tradução nossa), “o método exige que seja banida a ambiguidade e, portanto, implicitamente, há a presunção de que a ausência de ambiguidade é uma qualidade dos fenômenos que estão sendo medidos”.

Com o passar do tempo, alguns subgrupos podem começar a partilhar pontos de vista, objetivos e atitudes que possibilitem a obtenção de resultados almejados ou não. Tendo por fundamento esses resultados, os subgrupos passam a se defender ante ao avanço de outras manifestações culturais. Entretanto, Smaldino (2014) argumenta que, em uma cultura maior, é mais difícil ocorrer esse possível compartilhamento de ideais, uma vez que um resultado desejável por um subgrupo pode ser indesejado por outro. A ultrapassagem entre níveis, nesse sentido, é influenciada pela negação da existência de traços coletivos no patamar individual.

### 3.3 Multiplicidade e ambiguidades: a perspectiva da “fragmentação”

A perspectiva da “fragmentação” traz a ambiguidade para o primeiro plano, não a excluindo ou canalizando-a para fora do âmbito dos limites culturais ou subculturais. O ponto de vista da “fragmentação” explora a complexidade da relação entre as manifestações culturais, apresentando uma multiplicidade de interpretações que, raramente, se unem em um consenso estável. As seguintes características definem essa abordagem: o grande foco na ambiguidade e as vastas interpretações que não alcançam um consenso estável (MARTIN, 1992).

Talvez pelo grande foco nas ambiguidades, os estudos que são orientados pela perspectiva da “fragmentação” não são fáceis de serem discutidos. Além disso, por ser a última perspectiva tratada nos estudos de Martin (1992), a quantidade de investigações conduzidas a partir desse ponto de vista é inferior à quantidade de análises conduzidas pela “integração” e pela “diferenciação”. Apesar do número reduzido, é evidente a expansão do conhecimento quanto aos fenômenos culturais.

A vida contemporânea, dentro e fora das organizações, é permeada por contradições. Em parte, essas contradições derivam de problemas sociais os quais não conseguimos entender por completo ou não podemos solucioná-los. Como exemplo, Martin (1992) propõe os seguintes dilemas: pobreza, poluição, crime, racismo etc. Os avanços tecnológicos também trazem ambiguidades, sendo tão rápidas ao ponto de dificultarem o seu entendimento e as suas repercussões. Esses problemas e diversas mudanças afetam o modo de pensar e agir dos indivíduos. À medida que as possíveis interpretações se multiplicam e as descontinuidades da mudança se transformam em fluxos incessantes, as ambiguidades parecem inescapáveis e penetrantes nos contextos sociais (MARTIN, 1992).

Muitas organizações contemporâneas carecem de um núcleo gerencial forte e claro para os demais membros. As interações presenciais entre os seus empregados podem se tornar fugazes e superficiais. Os seus limites podem não ser visíveis, inclusive para os seus clientes, que podem deixar de reconhecer a organização e passar a confundi-la com outras. As inovações tecnológicas podem intensificar esses efeitos, tornando as conexões mais efêmeras e facilmente desativáveis. A maior velocidade de conexões e a superabundância de informações e de problemas a serem resolvidos, somadas à crescente dificuldade em resolver questões de longo prazo, podem provocar uma sobrecarga cognitiva nos sujeitos (MARTIN, 1992). Esses fatores, nesse sentido, criam um universo organizacional caracterizado pela maior distância, pela obscuridade, pela desordem e pela falta de controle gerencial.

A “fragmentação” traz essas fontes de ambiguidade para o primeiro plano das descrições culturais. Para Martin (1992), os limites das subculturas são vistas como permeáveis e flutuantes, em resposta às constantes mudanças ambientais. A relevância de uma subcultura, em particular, pode crescer ou diminuir à medida que novas questões emergem, se resolvem ou se tornam esquecidas no fluxo de eventos. Nesse contexto, as manifestações de uma cultura devem ser multifacetadas, com significados difíceis de decifrar, e, necessariamente, abertas às múltiplas interpretações.

Nas investigações da “fragmentação”, tanto a unidade nos estudos da “integração” quanto as diferenças definidas na perspectiva da “diferenciação” representam mitos simplistas que buscam ordem e previsibilidade, sendo impostas a uma realidade socialmente construída, caracterizada pela complexidade e multiplicidade. Quando vista a partir da abordagem da “fragmentação”, a descrição da cultura, na “integração” e na “diferenciação”, parece ser confusa e mal-entendida, pois não consideram as complexidades inerentes à vida organizacional em um universo inescapavelmente ambíguo (MARTIN, 1992). Nesse sentido, a exclusão da ambiguidade não parece ser uma opção para pesquisas organizacionais relevantes.

Neste ponto da pesquisa, é importante definir o fenômeno da ambiguidade. Para Martin (1992), algo é julgado ambíguo quando parece não ser claro, altamente complexo ou paradoxal. A falta de clareza ocorre quando algo parece obscuro ou indistinto e, portanto, difícil de ser decifrado. Algo é altamente complexo porque uma infinidade de elementos e relacionamentos o torna difícil de compreender a partir de uma maneira simples. Tanto a falta de clareza quanto a alta complexidade podem, por vezes, serem resolvidas com mais informações ou com uma nova visão, fazendo a ambiguidade desaparecer. Os paradoxos, contudo, não são tão facilmente resolvidos. Um paradoxo é um argumento que, aparentemente, obtém conclusões contraditórias a partir de deduções válidas com premissas aceitáveis. A ambiguidade, nesse sentido, pode ser percebida quando uma falta de clareza ou a alta complexidade ou um paradoxo configuram distintas explicações plausíveis (MARTIN, 1992).

As análises orientadas à “fragmentação”, raramente, oferecem diretrizes claras para as ações dos indivíduos. Quando uma situação organizacional é ambígua, é difícil saber se a ação é necessária, quais partes são inadequadas e quais são as consequências. O resultado frequente, de acordo com Martin (1992), é a inação dos indivíduos. Em muitas dessas análises, a ambiguidade é vista como nociva à vida organizacional. Uma reação negativa à existência de ambiguidade foi evidenciada no estudo de Weick (1990) citado por Martin

(1992), que evidenciou uma situação na qual uma adversidade (névoa estava excepcionalmente espessa) tornou mais complexa o processo de tomada de decisão de controladores de um aeroporto:

Os controladores [...] não tinham radar terrestre, as luzes centrais não estavam funcionando, estavam trabalhando no idioma inglês, que era uma segunda língua, portanto menos conhecida, e suas rotinas normais para rotear aviões nas decolagens e pousos foram interrompidas (WEICK, 1990, p. 122 *apud* MARTIN, 1992, p. 143, tradução nossa).

À medida que o estresse aumentava, a percepção dos fenômenos se estreitava, mais informações contextuais eram perdidas, e os parâmetros deterioram-se para níveis mais extremos antes mesmo que fossem notados. (WEICK, 1990, p. 129 *apud* MARTIN, 1992, p. 144, tradução nossa).

A ambiguidade também pode ser reagida com neutralidade, quando entendida como um aspecto inevitável da vida organizacional, tolerável, não perigosa e apenas moderadamente estressante. Por exemplo, no estudo de Levitt e Nass (1989) citados por Martin (1992), editores de livros didáticos estavam conscientes da ambiguidade inerente a sua vida profissional, contudo, relativamente poucos expressaram fortes reações negativas a esse fato.

Os estudos da “integração” descrevem as relações entre as manifestações culturais como consistentes. Já nos estudos da “diferenciação”, há a descrição dessas relações como claramente inconsistentes e que, muitas vezes, se contradizem. Ademais, do ponto de vista da “fragmentação”, não existem relações claramente consistentes ou inconsistentes entre temas e formas culturais (como arranjos físicos, piadas, jargões e histórias organizacionais). Martin (1992) expressa a complicada relação entre temas e formas culturais nas organizações quando vistas à luz da “fragmentação”. Às vezes, essa relação pode ser difícil de decifrar porque é obscura ou indistinta. Em outros casos, a relação é difícil de compreender devido à complexidade dos fatores relevantes. Além disso, traços ocultos de interesses suprimidos de membros de grupos subordinados podem também complicar essa interpretação.

Alguns estudos interpretam as formas culturais por meio de termos que expressam a consciência e a ambivalência em relação aos paradoxos. No estudo de Meyerson (1991) citado por Martin (1992), assistentes sociais encontraram o humor cínico (uma forma cultural) como uma resposta útil aos seus dilemas insolúveis:

O cinismo dissolveu a ambiguidade existente em problemas aparentemente insolúveis (por exemplo, quando um paciente se recusava a cooperar com a sua reabilitação), em diferenças irreconciliáveis (por exemplo, quando o médico assistente ignora fatores emocionais aparentemente essenciais) e em

situações em que os trabalhadores não tinham a clareza ou a autoridade para agir. Ao reconhecer e suspender a ambiguidade com o cinismo, o indivíduo permitiu que a conversação prosseguisse sem um encerramento prematuro, contudo, os problemas insolúveis, inconciliáveis e insustentáveis permaneceram sem solução (MEYERSON, 1991, p. 141 *apud* MARTIN, 1992, p. 146, tradução nossa).

A perspectiva da “fragmentação” também propõe que os membros de uma organização, por vezes, mudam os seus pontos de vista, de momento a momento, à medida que novas questões vêm em foco e novas informações se tornam disponíveis. Nesse sentido, soma-se a noção da cultura como uma rede de indivíduos, que são esporadicamente conectados por suas posições em mudança ante a uma variedade de questões. O envolvimento dos indivíduos, as suas identidades subculturais e as suas autodefinições variam, dependendo das adversidades em um dado momento (MARTIN, 1992).

No nível de análise subcultural, as investigações da “fragmentação” não reconhecem os limites claros entre os subgrupos e as relações claramente definidas (conflitantes), como defendido pela perspectiva da “diferenciação”. Em vez disso, Martin (1992) propõe que a perspectiva da “fragmentação” retrata os limites das subculturas como sendo permeáveis, flutuantes e compostas por relações multivalentes, o que podem gerar implicações para o nível individual de análise. Como essas fronteiras são subjetivamente e socialmente, uma pessoa as vê de forma diferente da outra. As subculturas se sobrepõem, estando sobrepostas umas às outras, e se cruzando nos indivíduos:

Poder-se-ia dissecar os níveis de subculturas até que se atinja o nível do indivíduo. Cada indivíduo, de fato, vive em pelo menos uma subcultura, ligeiramente diferente ou entrelaçada a outra subcultura (STERNBERG, 1985, p. 1116 *apud* MARTIN, 1992, p. 155, tradução nossa).

Os indivíduos podem flutuar, constantemente, entre identidades diversas e mutáveis, influenciadas por questões alheias, eventos externos ou internos e adversidades. O “eu”, em meio a subculturas diferentes, torna-se fragmentado por uma variedade de identidades aninhadas e sobrepostas e por influências externas e por diferentes níveis de consciência (MARTIN, 1992).

Reconhecem-se, também, as implicações no nível organizacional de análise. A relevância das questões particulares para determinados indivíduos é flutuante, realinhando a relevância das identidades subculturais e criando coalizões temporárias e específicas. Para Martin (1992), no nível organizacional de análise, então, a perspectiva de “fragmentação” traduz-se como um *continuum* flutuante. Tudo é heterogêneo e em fluxo. Não é possível uma interpretação estática e totalizadora de toda a organização. O poder não está localizado no

topo ou em algum nível específico da hierarquia ou no nível subcultural de análise. Em vez disso, Martin (1992) propõe que o poder é geralmente visto como sendo amplamente difundido no ambiente organizacional e entre os seus membros. Além disso, as mudanças acontecem em um fluxo constante, ou seja, as instituições não são marcadas por interrupções intermitentes entre estados estáveis.

A abordagem da “fragmentação”, para Quaresma Júnior e Carrieri (2015), pode ser caracterizada pela raridade dos trabalhos. Nessa perspectiva, são mais recorrentes as análises que incluem, juntamente ao enfoque nas ambiguidades, outras abordagens. Como exemplos, têm-se as investigações de Cavedon e Fachin (2002) e Santos, Fonseca e Sauerbronn (2014). A ênfase nas ambiguidades apresentadas nas relações entre as pessoas, e não entre os grupos, pode dificultar a ultrapassagem de níveis e, conseqüentemente, tornar o estudo mais complexo. Contudo, Quaresma Júnior e Carrieri (2015) observam que podem ser evidenciados paradoxos semelhantes dentro de grupos diferentes, de maneira a possibilitar a análise de uma contradição compartilhada entre os sujeitos.

O estudo de Neiman (2011) está próximo à perspectiva da “fragmentação”, pois possui o objetivo de analisar espaços profissionais que são caracterizados pelas lutas e pelas contradições existentes em posições individuais. A investigação analisa o que acontece quando ocupações subordinadas hierarquicamente desafiam os papéis previamente estabelecidos em contextos profissionais organizados. No caso, profissionais de enfermagem reivindicam novos espaços ocupacionais, contudo necessitam do apoio das autoridades empresariais para obter sucesso no movimento.

No trabalho de Cavedon e Fachin (2002), a “fragmentação” pode ser interpretada a partir do relato de indivíduos provenientes de diferentes grupos, por exemplo: a ausência de recursos e o importante renome da universidade são compartilhados por alunos e professores; já a falta de perspectivas profissionais foi expressa pelos funcionários e professores. Citam-se as passagens que se referem aos alunos e professores, respectivamente:

A despeito de todas as críticas, a noção de que a Universidade é renomada (tema em quarto lugar) constitui-se em algo externado pelos alunos: “apesar de todas as greves e paralisações, é uma entidade reconhecida pelo seu trabalho e pelos profissionais que forma” (aluna de Administração de Empresas, 40 anos, 2º semestre) (CAVEDON; FACHIN, 2002, p. 68).

[...] os professores sentem orgulho por trabalhar na Universidade [...]. A tradição do nome como um referencial em termos acadêmicos foi ressaltado, em alguns depoimentos, com a assertiva de que a Universidade “ainda” goza de credibilidade junto à sociedade (CAVEDON; FACHIN, 2002, p. 69).

Carrieri e Pimentel (2005), ao estudarem uma organização de consultoria, evidenciaram compartilhamentos temporários de interesses e objetivos comuns entre indivíduo e organização, como por meio do relato:

Isso [a relação de afinidade com a empresa] varia, depende do momento que você tá vivendo na empresa, como eu tô vivendo um bom momento agora, eu acho que é um monte de gente querendo aprender, buscando conhecimento, buscando atingir um objetivo comum. Mas se fosse em outra ocasião eu poderia dizer outra coisa (CARRIERI; PIMENTEL, 2005, p. 158).

Na passagem acima, notam-se que algumas características são compartilhadas passageiramente por grupos, podendo ser substituídas por outras conforme as adversidades que surgem. Fica claro também o caráter contingencial do processo de identificação entre os sujeitos e a organização, podendo sofrer influências internas (como em uma situação de troca de gestores) ou externas (como a partir do surgimento de novas tecnologias ou metodologias gerenciais) à organização (CARRIERI; PIMENTEL, 2005).

Uma visão otimista da relação entre a ambiguidade e a eficácia, nos contextos organizacionais, geralmente, enfatiza a liberdade que a ambiguidade traz. Quando as expectativas, as preferências e os critérios de avaliação não são claros, não há um resultado aparente certo ou errado. As consequências negativas das ações, bem como suas causas, são difíceis de detectar e de serem avaliadas. Por ter menos risco de estarem errados, a ambiguidade traz aos indivíduos um senso de segurança psicológica. Com essa segurança, então, emerge a maior autonomia para agir e experimentar (MARTIN, 1992).

Também é evidente a dificuldade em traduzir a perspectiva da “fragmentação” para embasar os planos de ação de gestores organizacionais. Devido à possibilidade de múltiplas interpretações, qualquer sentido compartilhado de “progresso”, “aprendizado” ou “aperfeiçoamento” é difícil de discernir ou alcançar. As fontes ambientais de mudança e as tentativas individuais de promovê-la serão percebidas de forma diferente e podem causar uma infinidade de reações transitórias. Além disso, uma vez que a mudança é percebida e executada pelos indivíduos, ela pode ser contrabalançada por outro indivíduo que se move em uma direção diferente, culminando em uma mudança não estável (MARTIN, 1992).

Alguns estudos orientados à “fragmentação” possuem um problema de tautologia, pois dispendem um considerável tempo à procura de provas de ambiguidade onde são mais propensas de encontrá-las. Em estudos qualitativos, os procedimentos de amostragem no nível de análise individual tendem a ser sistemáticos, relativamente abrangentes e totalmente descritivos. O problema da tautologia surge quando um contexto ocupacional ou

organizacional é selecionado para a análise (MARTIN, 1992). Alguns estudos se concentram em ocupações que já são comumente vistas como ambíguas. Meyerson cita em seu estudo: “Eu estudei o trabalho social hospitalar pelas ambiguidades que parecem caracterizar esta ocupação” (MEYERSON, 1991, p. 132 *apud* MARTIN, 1992, tradução nossa).

Poucas análises da “fragmentação” utilizam métodos quantitativos. Essas análises, geralmente, utilizam procedimentos sistemáticos de amostragem no nível de análise individual, contudo selecionam também métodos que são previamente projetados para evidenciar as ambiguidades. A abordagem quantitativa pode dar destaque às semelhanças e às diferenças, fornecendo uma medida de heterogeneidade. Contudo, a abordagem não consegue capturar a complexidade completa da perspectiva da “fragmentação”. Nesse sentido, a maior parte das pesquisas orientadas à “fragmentação” não utilizam a abordagem quantitativa, pois é difícil capturar os modos de pensamento, as suas diferenças, mesmo usando sofisticadas estratégias estatísticas. O método quantitativo tem pouca afinidade com o subjetivismo e o caráter transitório dos contextos organizacionais, como defendido pela “fragmentação” (MARTIN, 1992).

### **3.4 Utilizando as três perspectivas**

Martin e Frost (2012) propõem que as investigações das culturas nas organizações ainda apresentam uma superficialidade no seu trato e são distantes de proposições de medidas que possam, de fato, melhorar o cotidiano dos sujeitos nas organizações. Fisher e Mac-Allister (2001) confirmam esse argumento e acrescentam que, apesar dos avanços apresentados pelos estudos, a diversidade de olhares sobre o mesmo constructo e a extensa complexidade do tema se transformam em barreiras para que as análises culturais possam compreender, de forma mais profunda, a dinâmica organizacional e os aspectos que a possam explicar.

Os estudos da “diferenciação” e da “fragmentação” demonstraram, convincentemente, que as descrições culturais que excluem conflitos e ambiguidades podem vir a silenciar fatos organizacionais importantes e insumos provindos de indivíduos que não possuem poder nesses contextos. Na perspectiva da “integração”, por sua vez, há o reconhecimento da noção de que as opiniões daqueles que possuem poder são compartilhadas por muitos, expressando a desconsideração das vozes daqueles os quais as suas opiniões podem vir a diferir. Por essas razões, Martin (1992) defende que a representação adequada de um contexto cultural deve incluir análises advindas das três perspectivas, e não apenas de uma.

A proposta da “integração”, de acordo com Quaresma Júnior e Carrieri (2015), apresenta dificuldades para observar níveis menos amplos, ao passo de que as propostas da “diferenciação” e da “fragmentação”, que possuem um caráter mais interpretativista, implicam a dificuldade na transição de dimensões menores para maiores. Exemplo disso dá-se nos estudos que tentam extrapolar o nível do indivíduo para o nível de grupos ou da organização, por meio de narrativas, sem, contudo, observar as suas ambiguidades. Os autores argumentam ainda que a noção da necessidade de superação desse limite epistemológico atrela-se à sugestão de conexão entre as abordagens da “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”. Entretanto, essa junção não define a qualidade de um trabalho, pois nem sempre é realizado a partir de uma forma multiparadigmática (PRIMECZ, ROMANI; SACKMANN, 2009). A visão multiparadigmática pode possibilitar o maior reconhecimento de relacionamentos e ambiguidades entre os sujeitos membros de uma organização (QUARESMA JÚNIOR; CARRIERI, 2015).

As três perspectivas observam a mudança cultural de forma diferente nos níveis de análise organizacional, subcultural e individual. Uma vez que oferecem conceituações distintas sobre os papéis dos líderes e dos ambientes organizacionais, as implicações sobre as práticas também podem se diferir. Alguns elementos contrastantes inerentes às três perspectivas são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Elementos contrastantes vistos nas três perspectivas

(Continua)

	Perspectivas		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
<b>Papel do líder</b>	Liderança centralizada.	Grupos de líderes podem ter influência secundária.	Poder difundido entre os indivíduos e o meio ambiente.
<b>Papel do ambiente</b>	Pode exercer influência, mas é tratado à parte da cultura.	Influências do ambiente são notáveis; podem ser externas ou internas.	Os limites entre o ambiente e a organização são permeáveis e em constante fluxo.
<b>Nível organizacional</b>	Inércia; manutenções ocorrem sempre que necessário; substituição “revolucionária” de uma unidade por outra unidade.	As mudanças podem se concentrar nas subculturas.	Em constante fluxo; mudanças são incrementais.
<b>Nível subcultural</b>	Quando há o reconhecimento de subculturas, elas podem ajudar, executar ou ignorar as mudanças.	As subculturas são os motores principais do esforço de mudança.	Fluxos contínuos de alinhamentos e realinhamentos subculturais.

Quadro 6 – Elementos contrastantes vistos nas três perspectivas

	(Conclusão)		
	<b>Perspectivas</b>		
	<b>Integração</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Fragmentação</b>
<b>Nível individual</b>	As pessoas podem se conformar, internalizar ou ligeiramente se divergir ante a uma mudança.	Indivíduos submersos em identidades subculturais, sofrendo influências quando se deparam com mudanças.	O indivíduo está fragmentado; fluxos de identidade específicos de acordo com as distintas influências.
<b>Implicações</b>	Controle de cima para baixo na hierarquia.	Conselhos esporádicos para gestores e grupos subordinados.	O indivíduo parece impotente ou capaz de contribuir intelectualmente para formar os discursos hegemônicos.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Martin (1992).

Cada perspectiva oferece uma correta interpretação da forma como a mudança ocorre em um contexto peculiar, refletindo, com precisão, o que os pesquisadores observam e o que os membros culturais relatam. Os pesquisadores, nesse sentido, podem julgar qual das perspectivas oferece uma descrição mais precisa do contexto em análise (MARTIN, 1992).

Nas investigações, de acordo com Martin (1992), em algum momento, alguns aspectos fundamentais das culturas de uma organização serão congruentes com a perspectiva da “integração”, isto é, algumas manifestações culturais serão interpretadas de forma semelhante por toda a instituição, de modo que elas pareçam claras e mutuamente consistentes. Ao mesmo tempo, de acordo com a perspectiva da “diferenciação”, outras questões podem revelar inconsistências, traduzindo, assim, diferenças subculturais claras. Simultaneamente, em congruência com o ponto de vista da “fragmentação”, algumas questões serão tão ambíguas que contribuirão para o estabelecimento de relações pouco claras e efêmeras, sendo difícil a sua junção ao consenso organizacional ou subcultural. Além disso, indivíduos que lidam com o mesmo contexto cultural podem perceber, lembrar e interpretar as coisas de maneiras diferentes.

Alguns estudos argumentam que as organizações progridem por meio de estágios de desenvolvimento cultural, sobressaindo alguma das três perspectivas em cada estágio. Nessas investigações, segundo Martin (1992), há a pressuposição de que qualquer estágio de desenvolvimento pode ser adequadamente descrito a partir de uma perspectiva. Nesse sentido, as organizações passariam por estágios previsíveis de desenvolvimento organizacional, iniciando-se a partir do caos e desordem, em um período inicial, no qual há a intenção de se alcançar o consenso geral na instituição, sendo muito influenciado pela visão da alta cúpula gerencial. O crescimento e o reestabelecimento da ordem podem relacionar-se à emergência

de subculturas hierárquicas e funcionais, à medida que a empresa passa a adotar diferentes estilos de gestão. O progresso descrito seria a sequência: “fragmentação-integração-diferenciação”.

Outro tipo de desenvolvimento organizacional, relacionado a mudanças culturais, proposto por Martin (1992), pode começar a partir de uma cultura estável e integrada. Possíveis adversidades podem tornar os recursos escassos, exacerbando conflitos entre as subculturas. À medida que as dificuldades econômicas aumentam e que a sobrevivência da empresa se torna questionável, confusões e incertezas se multiplicam. Nesse ponto, a estabilidade e a coesão dos membros tornam-se desejáveis. Esse progresso representa a sequência: “integração-diferenciação-fragmentação-integração”. A sequência de estágios e a noção de progresso por meio das perspectivas variam entre os estudos e representam situações particulares.

A análise de um contexto cultural, estruturada a partir de uma única perspectiva, pode ignorar ou distorcer importantes aspectos das culturas de uma organização. Nesse sentido, Martin (1992) propõe que um pesquisador deve ser capaz de estudar qualquer contexto cultural a partir do referencial das três perspectivas.

Para adotar a abordagem de multiperspectivas, o investigador deve se afastar da suposição de que uma perspectiva será mais ou menos correta do que as outras. Ao invés disso, as perspectivas precisam ser vistas como possibilidades de análises subjetivas – como lentes – que trazem alguns aspectos da cultura em análise, ao mesmo tempo que outros aspectos de outras perspectivas possam ser apontados, não por causa do descuido do pesquisador, mas por conta das limitações inerentes a qualquer perspectiva (MARTIN, 1992).

Os pesquisadores podem se mover para além dos limites das três perspectivas, pois elas não estão associadas a preferências metodológicas ou posições epistemológicas específicas. Existem exemplos de pesquisas de culturas nas organizações com as abordagens quantitativa e qualitativa (fenomenológicas, etnográficas, hermenêuticas etc.) que se encaixam em cada uma das três perspectivas. Mesmo a visão da “fragmentação”, que em sua forma pós-moderna evita o positivismo lógico e todos os outros caminhos empíricos para a verdade, tem sido associada a uma variedade de abordagens epistemológicas e metodológicas.

Portanto, as três perspectivas não são paradigmas totalmente desenvolvidos, no sentido que Kuhn (1970) ou Burrell e Morgan (1979) citados por Martin (1992) usam esse termo. O ecletismo metodológico e epistemológico torna mais fácil para um pesquisador, com um conjunto particular de habilidades e preferências, movimentar-se entre as perspectivas analisadas (MARTIN, 1992).

## **4 UM BREVE DELINEAMENTO SOBRE AS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS NO BRASIL**

Para melhor compreensão das manifestações culturais apresentadas em uma organização universitária, entende-se como necessário o conhecimento da realidade, da criação e da estruturação dessas instituições, possibilitando, também, o entendimento das forças que são mobilizadas no cotidiano desse universo organizacional.

### **4.1 Da Colônia à Reforma de 1968**

A gênese da universidade, no Brasil, é atrelada, inicialmente, a uma considerável resistência de Portugal, como consequência da política colonizadora, dos brasileiros, que ainda não entendiam os motivos para a criação desse tipo de instituição na Colônia, considerando mais pertinente que as elites da sociedade procurassem a Europa para proceder aos seus estudos superiores (MOACYR, 1937 *apud* FÁVERO, 2006). Nesse panorama, ainda no século XVI, a Coroa Portuguesa impediu que os jesuítas tentassem criar instituições de ensino superior na Colônia. Como consequência, os estudantes graduados nos colégios jesuítas viajavam para Portugal, sob o objetivo de continuar os seus estudos na Universidade de Coimbra ou em outras universidades europeias. Para Mendonça (2000, p. 132), havia uma “intencionalidade da coroa portuguesa de manter a dependência com relação à Universidade de Coimbra, a rigor, a única universidade existente em Portugal”. Concentrando os estudos em Coimbra, nesse sentido, a formação das elites brasileiras foi influenciada pelo espírito renovado das Reformas Pombalinas e do ideário iluminista, contribuindo para a emergência dos movimentos insurrecionais de independência política.

Com a vinda da família real para o Brasil, em 1808, surge um interesse pela criação de cursos e academias que objetivavam a formação de profissionais para o Estado, assim como de especialistas na produção de bens simbólicos e, num plano secundário, profissionais de nível médio (CUNHA, 2000 *apud* FÁVERO, 2006). Nesse contexto, também se configurou a criação de escolas médicas na Bahia e no Rio de Janeiro e de escolas jurídicas em Recife e São Paulo, representando “centros de irradiação de novas ideias filosóficas, de movimentos literários, de debates e de discussões culturais que interessavam à mentalidade da época” (FÁVERO, 2006, p. 21). A grande preocupação em formar as elites dirigentes do país fez com que os ensinos secundário e superior fossem privilegiados em detrimento do ensino primário e do técnico-profissional (MENDONÇA, 2000).

Nesse período, de acordo com Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013), a formação da mão de obra vinculou-se ao que era estritamente necessário, impossibilitando o desenvolvimento da pesquisa científica e promovendo a importação de soluções prontas. Demarcou-se, nesse sentido, uma maior dependência externa do país. Vale citar a passagem de Mendonça (2000):

[...] com a Proclamação da Independência em 1822, os liberais anunciaram novas perspectivas para a política educacional. Começaram a surgir preocupações com a educação popular. Foram abolidos os privilégios do Estado, que ofereciam instrução apenas para a elite. Apesar das exigências da Constituição, o alcance dessa escolaridade era limitado em número e em qualidade. O sistema dominante não tinha interesse em ter operários bem-formados e exigentes. A preocupação da classe dominante, por ser maior com os títulos (sinônimo de prestígio) do que com educação, não exigia uma melhor qualidade; se assim o desejasse, poderia buscá-la na Europa (MENDONÇA, 2000, p. 5).

Na primeira Constituição do Brasil, de 1824, havia alguns tópicos específicos com relação à educação, prevendo, entre os direitos civis e políticos, a gratuidade da instrução primária para todos os cidadãos e a criação de colégios e universidades, como se observa no seguinte trecho:

Art. 179. A inviolabilidade dos Direitos Civis, e Políticos dos Cidadãos Brasileiros, que tem por base a liberdade, a segurança individual, e a propriedade, é garantida pela Constituição do Imperio, pela maneira seguinte. (...)

XXXII. A Instrução primaria, e gratuita a todos os Cidadãos.

XXXIII. Collegios, e Universidades, aonde serão ensinados os elementos das Sciencias, Bellas Letras, e Artes. (BRASIL, 1824).

As intenções iniciais, para Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013), relacionavam-se à introdução de universidades similares às existentes em Portugal. Contudo, a estrutura social existente na Colônia, além de peculiar, observava a educação como uma maneira de ascensão social, restringindo-se, nesse raciocínio, à elite. A classe popular, assim, era colocada à parte. Até o início do século XX, mesmo com reivindicações, reformas e distintas constituições, apenas uma baixa parcela da população teve acesso à educação, sendo o processo educativo ainda caracterizado pela ênfase nas funções que viriam a ser desempenhadas por essa parcela populacional. Percebe-se, nesse contexto, que a universidade foi, inicialmente, caracterizada pela perspectiva funcionalista, observando na educação uma forma de vincular o aprendizado à sociedade e ao governo. Pereira (2009), nessa mesma linha, propõe que as universidades no Brasil, em seus primórdios, eram vistas como um instrumento para a formação profissional dos cidadãos.

No período entre a Proclamação da República até a Revolução de 1930, novos dispositivos legais surgiram, contribuindo para o surgimento das universidades públicas nos estados. França (2008) aborda que, a partir do século XX, a educação começou a ter maior espaço nas deliberações do Estado. A adoção do regime republicano foi um dos fatores impulsionadores, pois cada Estado da Federação passou a ter sua própria Constituição, com governos eleitos e forças políticas autônomas. Contudo, foram configuradas escolas superiores isoladas, afastando-se da concepção própria das universidades.

Como exemplo, cita-se o Decreto n.º 8.659, de 5 de abril de 1911, denominado Lei Rivadavia Correa, que representou um marco da universidade pública contemporânea, pois criou o Conselho Superior de Ensino, constituído por dirigentes e representantes das únicas escolas federais existentes. Ademais, o decreto também definiu os primeiros elementos da autonomia universitária nos aspectos didático e financeiro-administrativo, passando a representar corporações autônomas e constituídas pelos corpos docente e funcional, conselhos das escolas, por regimes de ensino e pelo ano letivo. Esse dispositivo, nesse sentido, representou o início da gestão universitária brasileira, pois, além de tratar do funcionamento, do orçamento e da administração das escolas superiores, também explanou sobre a constituição do corpo funcional mínimo dessas instituições (CUNHA, 2000).

O Decreto n.º 11.530, de 18 de março de 1915, introduziu os exames de vestibular para a seleção dos candidatos ao ensino superior, possibilitando o mais efetivo controle sobre o acesso da população a essas instituições. Cita-se uma passagem desse dispositivo:

Art. 77. Para requerer matricula nos institutos de ensino superior os candidatos deverão provar:  
a) idade minima de 16 annos;  
b) idoneidade moral;  
c) approvaçãõ no exame vestibular (BRASIL, 1915).

A primeira universidade oficial do Brasil foi criada em 1920, por meio do Decreto n.º 14.343, de 7 de setembro de 1920, sendo denominada como Universidade do Rio de Janeiro (URJ), apresentando a justaposição de três escolas tradicionais (Escola Politécnica, Faculdade de Medicina do Rio de Janeiro e Faculdade Livre de Direito). Contudo, essas escolas não contaram com uma integração de fato e, nesse sentido, cada uma conservou as suas características (MENDONÇA, 2000). A constituição da URJ, para Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013), na época, contribuiu para o fortalecimento dos debates em torno dos problemas atrelados à universidade no país. Cunha (2000) aponta que, com uma proposta parecida, fundou-se, em 1927, a Universidade de Minas Gerais (UMG), surgida a partir da união de

quatro escolas de nível superior (Faculdade de Direito, Escola de Odontologia, Faculdade de Medicina e Escola de Engenharia). Vale registrar que o primeiro reitor foi nomeado em 10 de novembro do mesmo ano, representado pelo magistrado Francisco Mendes Pimentel, diretor da Faculdade de Direito, local onde foi estabelecida a primeira Reitoria dessa universidade.

Fávero (2006) pontua que, em 1931, foi promulgado o Decreto n.º 19.851, de 11 de abril de 1931, também denominado “Reforma Campos” ou “Estatuto das Universidades Brasileiras”, que dispôs sobre o ensino superior no Brasil e sobre a organização técnica e administrativa das universidades. O dispositivo teve como preocupação o desenvolvimento de um ensino mais adequado à modernização do país, dando ênfase na formação de elite e na capacitação para o trabalho. Cunha (2000) aponta que essa medida trouxe novos avanços, dentre os quais se cita o aumento da autonomia universitária, podendo, também, ser entendido como uma preparação gradual para a sua autonomia plena. Ademais, o decreto possibilitou a gênese de diversas universidades no país, tendo como diretriz a aglutinação de, pelo menos, três faculdades locais, com funcionamento há, no mínimo, 15 anos. Nesse sentido, vale citar a seguinte passagem:

Art. 5º. A constituição de uma universidade brasileira deverá atender às seguintes exigências:

I - congregar em unidade universitária pelo menos três dos seguintes institutos do ensino superior: Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia e Faculdade de Educação Ciências e Letras;

II - dispôr de capacidade didactica, ahi comprehendidos professores, laboratorios e demais condições necessarias ao ensino efficiente;

III - dispôr de recursos financeiros concedidos pelos governos, por instituições privadas e por particulares, que garantam o funcionamento normal dos cursos e a plena efficiencia da actividade universitaria;

IV - submeter-se às normas geraes instituidas neste Estatuto (BRASIL, 1931).

Os privilégios dos professores catedráticos também foram expressos nesse decreto, sendo apresentando o regime de cátedra como núcleo das instituições de ensino superior. Coutinho (2009) propõe que os catedráticos mantinham um imenso poder político nas unidades de ensino, possuindo autoridade tanto no âmbito pedagógico como no âmbito administrativo, sendo incumbidos não só pelo zelo de seus laboratórios, mas também pela escolha de auxiliares e assistentes. Cunha (2000) lembra que o decreto exigia que esse grupo de apoio aos catedráticos fosse submetido ao concurso de livre-docência após determinado tempo. Citam-se as passagens:

Art. 68. São considerados auxiliares de ensino os que cooperam com o professor cathedratico na realização dos cursos normaes, ou na pratica de

pesquisas originaes, nos dominios de qualquer das disciplinas universitarias [...].

Art. 70. Os auxiliares de ensino, que cooperam com o professor cathedratico na realização dos cursos normaes, deverão dous annos após a sua nomeação para o cargo, submeter-se ao concurso para a docencia livre, sob pena de perda automatica do cargo e de não poder ser auxiliar de ensino de outra disciplina, sem que haja obtido préviamente a respectiva docencia livre (BRASIL, 1931).

Fávero (2006) indica que a valorização das cátedras se manteve resistente por muito tempo, destacando-se nas Constituições Federais de 1934 e de 1946. A primeira proibiu a dispensa de concurso de provas e títulos para o provimento dos cargos do magistério oficial. A segunda garantiu a vitaliciedade aos professores, admitidos por concurso de provas e títulos, no ensino secundário oficial e no superior oficial ou livre.

Para Mendonça (2000), o período compreendido entre 1920 e 1968 foi representado pela efetiva implantação das instituições de ensino superior, no Brasil, assumindo uma configuração que permanece até os dias atuais. O final da década de 1960 contou com uma reforma que impactou na estrutura das instituições de ensino – a denominada “Reforma Universitária de 1968”. Nesse panorama, o Decreto n.º 62.937, de 2 de julho de 1968, instituiu um Grupo de Trabalho para promover uma reforma universitária no país, com vistas à maior “eficiência, modernização, flexibilidade administrativa e formação de recursos humanos de alto nível para o desenvolvimento do país” (NETO; FORTUNATO, 2016, p. 198). Em um cenário de crescimento das instituições de ensino superior, a partir da década de 1950, vale registrar que as universidades se organizavam de forma descentralizada, como exposto por Coutinho (2009), que exemplifica o funcionamento da Universidade Federal de Minas Gerais:

A unidade acadêmica dispunha de todos os recursos humanos, materiais e organizacionais de que necessitava e cumpria seu objetivo de maneira independente das demais. Redigia e publicava o edital do concurso vestibular, realizava-o em suas dependências, publicava o resultado, matriculava os candidatos aprovados, ministrava aos alunos todas as disciplinas do currículo por ela organizado, colava-lhes grau e entregava-lhes o diploma (COUTINHO, 2009, p. 33-34).

Denota-se, nesse sentido, a noção de que as funções administrativas (como a de registro, de controle acadêmico, de contabilidade e de administração de pessoal) eram executadas por funcionários de cada uma das faculdades ou escolas, de forma descentralizada e independente (COUTINHO, 2009). O Grupo de Trabalho instituído pelo referido decreto, de acordo com Fávero (1998), representou a incapacidade das universidades em ofertarem uma

formação alinhada à expansão da indústria nacional, estando, nesse sentido, defasado. A autora cita algumas medidas necessárias para incrementar a eficiência das universidades, como: a adoção do sistema departamental; a utilização do vestibular unificado; a implementação do ciclo básico; o sistema acadêmico de créditos; e a matrícula por disciplina.

Essa reforma, para Saviani (1999), pretendia atender a duas exigências contraditórias da sociedade brasileira. A primeira delas diz respeito às reivindicações de alunos e professores que almejavam acabar com a cátedra, garantir a maior autonomia universitária, o aumento de verbas para a execução de pesquisas e o aumento do número de vagas para a educação superior. A segunda exigência, por sua vez, atrela-se aos ideais defendidos por grupos aliados ao regime militar, que vislumbravam associar a educação superior aos preceitos do mercado, garantindo a modernização e a industrialização nacional. Vale citar a passagem que se refere à reforma:

[...] procurou atender à primeira demanda proclamando a indissociabilidade entre ensino e pesquisa, abolindo a cátedra, instituindo o regime universitário como forma preferencial de organização do ensino superior e consagrando a autonomia universitária cujas características e atribuições foram definidas e especificadas. De outro lado, procurou atender à segunda demanda instituindo o regime de créditos, a matrícula por disciplina, os cursos de curta duração, a organização fundacional e a racionalização da estrutura e funcionamento (SAVIANI, 1999, p. 24).

Para Coutinho (2009), essa reforma promoveu a maior integração das unidades acadêmicas e administrativas das universidades federais, pois criou os institutos de ciências básicas e a estrutura matricial peculiar das universidades, estas sendo compostas pelas pró-reitorias, que compuseram a administração central das instituições de ensino e passaram a ser corresponsáveis pela formação dos alunos, e pelas escolas, faculdades e institutos. As alterações promovidas também contribuíram para o funcionamento da formação universitária matricial, ou seja, a formação associada à implementação dos ciclos básicos e dos institutos centrais de ciências. Nesse sentido, distintas unidades acadêmicas passaram a fazer parte da formação de diferentes profissionais, provenientes de diferentes cursos de graduação, tendo por referência as diretrizes estabelecidas no curso de origem.

As alterações no sistema de funcionamento do ensino superior, implementadas com a Reforma de 1968, contribuíram para que as universidades se adaptassem para a sua adoção (COUTINHO, 2009). No que diz respeito à gestão dessas instituições, a Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968, não contou com orientações claras e objetivas, restando apenas um artigo que tratava das formas de escolha do Reitor, do Vice-Reitor e dos Diretores, sendo indicados em listas para a escolha do Presidente da República:

§1º Os Reitores, Vice-Reitores, Diretores e Vice-Diretores das instituições de ensino superior, mantidas pela União, salvo o disposto no § 3º deste artigo, serão indicados em lista de seis nomes pelos respectivos colegiados e nomeados pelo Presidente da República (BRASIL, 1968, art. 16).

Já a Lei n.º 6.420, de 3 de junho de 1977, permitiu que as universidades dispusessem de Reitores, Sub-Reitores, Decanos ou autoridades equivalentes, nomeados pelo Reitor, até o limite de seis no total, tendo como orientação os seus respectivos estatutos, sob o objetivo de distribuir as atividades necessárias à consecução dos objetivos dessas instituições. Cita-se a passagem:

§ 4º Além do Vice-Reitor, as instituições de ensino superior mantidas pela União poderão dispor de Pro-Reitores, Sub-Reitores, Decanos ou autoridades equivalentes, designados pelo Reitor, até o máximo de 6 (seis) englobadamente, conforme dispuserem os respectivos Estatutos (BRASIL, 1977, art. 1º).

Mesmo a Reforma de 1968 ter implementado uma carreira universitária aberta e com bases no mérito acadêmico, Silva (2001) defende que a escassez de pessoal qualificado e a predominância de critérios clientelistas fizeram com que, tanto em qualidade de ensino, quanto em produtividade em pesquisa, os resultados da reforma ficassem muito aquém das expectativas.

Além disso, a princípio, as mudanças implementadas não foram capazes de responder às necessidades de formação, alinhadas à expansão da indústria nacional, pois contavam, em muitos casos, com uma série de disciplinas desconexas e com pré-requisitos desarticulados. Destaca-se, também, que os vestibulares unificados por universidade tinham, inicialmente, o objetivo de possibilitar o maior aproveitamento do número de vagas, sendo a admissão do estudante não destinada a um determinado curso, mas sim a uma determinada área. Ou seja, o aluno se matriculava em um ciclo básico, ofertado por um dos institutos centrais (FÁVERO, 1998; COUTINHO, 2009). Contudo, Fávero (1998) aponta que essa estratégia foi abandonada, pois foram preponderadas as funções de recuperação das insuficiências evidenciadas pelo vestibular e orientação para a escolha da carreira. Os ciclos básicos, desde a sua implantação, tiveram que abandonar essas funções em detrimento de melhores ações para o aproveitamento dos alunos em cursos menos procurados, ficando apenas a cargo de prover formação anterior ao ciclo profissional da graduação.

De acordo com Silva (2001), a partir da década de 1960 e, em especial, a partir do governo militar, em 1964, as intenções voltaram-se para a criação de fundamentos de uma política de ciência e tecnologia, tendo como base as universidades públicas e os institutos

públicos de pesquisa. Nesse panorama, em resposta à crescente pressão pelo aumento de vagas, imposta pela população, no período de 1968 a 1971, foram criadas 17 novas universidades públicas, e, no período entre 1968 e 1975, 10 universidades privadas, embora não houvesse uma quantidade de docentes para suprir essa expansão. Durham (1998), citado por Silva (2001), aponta que, em 1980, havia o total de 882 instituições de ensino superior, sendo 200 públicas e 689 privadas. De acordo com esse autor, o total de matrículas, que, em 1964, era de 142.386, passou para 1.346.000, em 1980, sendo 63% nas instituições privadas.

#### 4.2 Um cenário de crise e a expansão do eixo educacional universitário

A crise econômica, estabelecida na década de 1980, e o cenário incerto, instaurado a partir dos altos índices de inflação, provocaram oscilações no panorama do ensino superior (SILVA, 2001). Como exemplo, tem-se que o número de inscrições do exame vestibular passou de 1,8 milhões, em 1980, para 1,5 milhões, em 1985, retornando ao patamar de 1,8 milhões em 1989. No que diz respeito ao número de matrículas, em 1980, o número era de 1.377.286, passando para 1.367.609, em 1985, alcançando o número 1.518.904, em 1989 (BRASIL, 1996). Esse cenário, de acordo com Silva (2001), também teve reflexos na comunidade científica, podendo-se citar: a implantação do Ministério de Ciência e Tecnologia (que, posteriormente, associou-se ao Ministério da Educação), em 1985, do qual se esperava grande dinamismo e inovação na política nacional de pesquisa aplicada; e a Assembleia Nacional Constituinte, em 1987, proporcionando oportunidades de discussão de propostas favoráveis às atividades científicas e às atividades de educação em todos os níveis.

O debate quanto à necessidade de reestruturação da universidade para o país se intensificou na década de 1980 (MELO NETO, 1999). No ano de 1982, ocorreu o “V Conselho Nacional de Associações Docentes”, que foi responsável pela elaboração de um documento<sup>3</sup>, apresentado ao Ministério da Educação, que se tornou a proposta das associações de docentes e da Associação Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES) para os moldes da universidade brasileira, tendo por base:

Manutenção e ampliação do ensino público e gratuito; autonomia e funcionamento democrático da universidade com base em colegiados e

---

<sup>3</sup> Essa proposta está presente no *Cadernos ANDES*, n.º 2, e foi publicada em julho de 1986, com o seguinte título: “Proposta das Associações de Docentes e da ANDES para a Universidade Brasileira”, reeditada em julho de 1996. Trata-se de um documento elaborado em articulação com outros setores sociais organizados, como a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), União Nacional dos Estudantes (UNE) e Federação de Sindicatos de Trabalhadores em Educação das Universidades Brasileiras (FASUBRA).

cargos de direção eletivos; estabelecimento de um padrão de qualidade para o ensino superior, estimulando a pesquisa e a criação intelectual nas universidades; dotação de recursos públicos orçamentários suficientes para o ensino e pesquisa nas universidades públicas; criação de condições para a adequação da universidade à realidade brasileira, garantia do direito à liberdade de pensamento nas contratações e nomeações para universidade, bem como no exercício das funções e atividades acadêmicas (ANDES, 1986, p. 2).

Silva (2001) relembra que os ideais expostos no trecho acima foram incorporados na Constituição Federal de 1988, que estabeleceu, entre outros fatores, a gratuidade do ensino público (art. 206) e a autonomia técnico-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial das universidades, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (art. 207). Destaca-se também a possibilidade dos estados e do Distrito Federal em destinar parcela de sua receita orçamentária às instituições públicas de fomento ao ensino e à pesquisa científica e tecnológica (art. 218).

Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013) pontuam que os governos de Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso foram marcados pela redução dos investimentos do Estado destinados às pesquisas científicas e tecnológicas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, possibilitou, nas visões de Catani e Oliveira (2007), uma liberalização da oferta da educação superior para a iniciativa privada, cabendo ao Estado regular e controlar a educação superior por meio da criação de mecanismos de credenciamento e avaliação. Nesse sentido, destaca-se uma crescente intervenção do Estado e do Ministério da Educação (MEC) nas universidades, por meio de sistemas de avaliação e por meio de outras deliberações.

Paula (2003) também destaca que emerge, nesse panorama, novas propostas de financiamento no ensino, na pesquisa e na extensão das universidades públicas, em especial aos cursos de pós-graduação, pagos por estudantes ou por meio de pesquisas demandadas por empresas, o que remete aos ideais, segundo a autora, da “privatização” do ensino. Para a autora, esse fenômeno, inserido no contexto do ensino superior público, deve-se, principalmente, à escassez de recursos governamentais.

Já no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, alguns novos dispositivos legais, para Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013), contribuíram para a expansão do setor educacional privado, a saber: o Decreto n.º 4.914, de 11 de dezembro de 2003, o qual concede autonomia aos centros universitários; e o Decreto n.º 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que regulamenta a educação a distância (EaD) no Brasil. Para os autores, “essas medidas legais fortaleceram e aprofundaram a política de diversificação institucional e liberalização para a criação de

instituições isoladas voltadas para o mercado” (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013, p. 33), sendo fundamentais para a grande expansão do setor privado no âmbito do ensino superior. Durante esse governo, registra-se também a criação de bolsas para o ensino superior, por meio da Medida Provisória n.º 213, de 10 de setembro de 2004, também conhecida como Programa Universidade para Todos (PROUNI), que tinha como de uma de suas intenções a democratização do acesso dos estudantes no âmbito privado, por meio de significativas somas de isenção fiscal para as instituições privadas.

Nesse mesmo cenário, dois anos depois, surge o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), implantado por meio do Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. O programa foi estruturado em diversas etapas e as universidades interessadas em participar apresentaram seus projetos até o final do ano de 2007. Estruturado num plano de cinco anos, seus principais objetivos foram:

Garantir às universidades as condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior; assegurar a qualidade por meio de inovações acadêmicas; promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, integrando a graduação, a pós-graduação, a educação básica e a educação profissional e tecnológica; e otimizar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das instituições federais de educação superior (MEC, 2009, p. 3).

Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013) relembram algumas metas ambiciosas do REUNI, em um prazo de cinco anos, contados a partir de 2007, tais como: a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90%; elevação gradual da relação aluno/professor para 18 alunos para 1 professor (antes não passava de 11,4 alunos por cada 1 professor); e o aumento mínimo de 20% nas matrículas de graduação. Planejado com objetivos claramente inclusivos, o programa possibilitou diversos resultados, entre eles o fortalecimento do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), a criação dos Quadros de Referência de Técnico-Administrativos em Educação e o Banco de Professor Equivalente, propostas estruturadoras de pessoal.

Como consequência do REUNI, Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013) também pontuam que, no período de 2001 a 2010, o quantitativo de matrículas no ensino superior brasileiro cresceu de 3,036 milhões para 6,379 milhões de matrículas, representando um aumento de 110%. No âmbito das instituições privadas de ensino superior, o avanço foi de 2,091 milhões para 4,736, representando um aumento de 126%. Já no âmbito das instituições públicas de ensino superior, o acréscimo foi de 0,944 milhão para 1,643 milhão, representando um aumento de 74%. Nesse sentido, evidencia-se que as instituições privadas

contaram com uma participação mais representativa em relação às públicas no que diz respeito ao número de matrículas do ensino superior.

Um outro significativo programa que vem contribuindo para a evolução das universidades públicas federais seria a Universidade Aberta do Brasil (UAB). Instituído em 2005, esse programa atrela-se a um sistema integrado por universidades públicas e dispõe de cursos de nível superior para uma parcela da população que apresenta dificuldades de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da EaD. Para Mota (2009), a UAB diz respeito a um conjunto de políticas públicas desenvolvido pelo Governo Federal para a área da educação, voltadas para a expansão da educação superior com qualidade e promoção da inclusão social. Os cinco eixos fundamentais da UAB são:

Expansão pública da educação superior, considerando os processos de democratização e acesso; Aperfeiçoamento dos processos de gestão das instituições de ensino superior, possibilitando sua expansão em consonância com as propostas educacionais dos estados e municípios; Avaliação da educação superior a distância tendo por base os processos de flexibilização e regulação implantados pelo MEC; Estímulo à investigação em educação superior a distância no País; Financiamento dos processos de implantação, execução e formação de recursos humanos em educação superior a distância (CAPES/UAB, 2016).

Mesmo com a expansão dos programas e dos cursos ofertados a partir da criação da UAB, atrelados ao aumento do número de alunos cursando o ensino básico e superior, verifica-se uma crescente necessidade de se analisarem os objetivos do programa, uma vez que tem como principal objetivo o aspecto quantitativo (formação em massa), deixando de lado a qualidade do que é ensino e quem ensina, conforme defendido por Costa, Silva e Vecchia (2014).

Tanto o REUNI quanto a UAB representaram importantes inovações para a gestão universitária. Contudo, diversos outros avanços, em menor escala, contribuíram para o desenvolvimento das universidades, objetivando acompanhar as evoluções da sociedade brasileira, como, por exemplo, por meio das licenciaturas indígenas e das formações bilíngues. É pertinente pressupor, dessa forma, que o contexto organizacional dessas instituições sofreu impactos a partir dos fatos e programas apresentados nos parágrafos anteriores.

### 4.3 Ambientes dinâmicos e turbulentos inerentes às instituições universitárias

Para Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013), o poder dentro de uma instituição universitária, normalmente, é descentralizado, estando distribuído entre os grupos de interesse existentes. O trabalho, sobretudo nos ambientes acadêmicos, é desenvolvido por profissionais especializados, que contribuem com suas habilidades e conhecimentos para a produção de um determinado serviço. Ao contrário de algumas organizações que atuam em ambientes homogêneos e estáveis, esses autores apontam as universidades como pertencentes a ambientes dinâmicos e turbulentos, nos quais a produção está difusamente centrada em um trabalho especializado.

As universidades, sejam elas públicas ou privadas, possuem um importante papel na sociedade e, em meio ao cenário contemporâneo, marcado por constantes mudanças nos aspectos político, cultural, social, econômico ou tecnológico, surge a constante necessidade de adaptação e de remodelagens, as quais possibilitam as diversas reformas pelas quais têm passado nos últimos tempos. Grillo (2001) defende o cenário complexo das universidades:

com objetivos múltiplos e especializados, visando à criação e difusão do conhecimento, ela distingue-se de todas as demais organizações, apresentando características peculiares que conduzem, naturalmente, a sua gestão para utilização de princípios e modelos próprios, únicos capazes de imprimir o necessário dinamismo a suas ações (GRILLO, 2001, p. 14).

A constituição atual das universidades públicas federais é dada pela Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação e pela sigla LDB, dispondo das diretrizes e bases da educação nacional. No capítulo IV, há uma série de disposições sobre a educação superior, apresentando as finalidades, as características e as estruturas das instituições de ensino superior. Em especial no artigo 44, há o apontamento da tríade sobre a qual é fundamentada, abrangendo cursos e programas de graduação, de pós-graduação e de extensão (BRASIL, 1996).

A autonomia universitária ou institucional e a liberdade de pensamento da comunidade acadêmica foram resguardadas por diversos dispositivos legais, como por meio da Constituição Federal de 1988, no seu artigo 207, e pela LDB, no seu artigo 53, constituindo dispositivos fundamentais para a gestão universitária. Na Constituição Federal, registra-se a seguinte passagem:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao

princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Já na LDB, tem-se um maior detalhamento de como funciona essa autonomia garantida às universidades, como por meio da passagem:

Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

- I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;
- II - fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;
- III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;
- IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio;
- V - elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;
- VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;
- VII - firmar contratos, acordos e convênios;
- VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;
- IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e nos respectivos estatutos;
- X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas. (BRASIL, 1996).

Teixeira (1964, p. 1-2) defende que, por meio da autonomia, as instituições universitárias podem se organizar para tornar-se “centros de elaboração do próprio saber, de busca desinteressada do conhecimento”. Nesse sentido, entende-se que, a partir dessa prerrogativa, as universidades podem promover o ensino, a pesquisa e a extensão conforme seus os interesses acadêmicos, independentemente dos interesses de grupos econômicos ou políticos. Marcovitch (1998), contudo, pontua que essas instituições não são isentas de fiscalizações pelos órgãos competentes, como pelos tribunais de contas, além de estarem submetidas ao “acompanhamento amplo e constante por parte da sociedade” (MARCOVITCH, 1998, p. 99-100).

Peixoto (2007) vislumbra que essa autonomia também impôs a necessidade de abrir, dentro das universidades, condições para que ocorresse um diálogo em relação às estruturas de poder, quando questões como democratização, representação e participação passaram a ser novamente pautadas. A Reforma de 1968, tratada nos parágrafos anteriores, para a pesquisadora, não atingiu boa parte de seus objetivos, deixando departamentos, em sua maioria, atrelados ao clientelismo acadêmico, sustentados, muitas vezes, pelo regime de

cátedra. As instâncias decisórias colegiadas também não obtiveram êxito, pois diversos poderes de decisão eram concentrados na administração superior da universidade, afastando-se dos ideais de democratização que poderiam estar presentes nos ambientes universitários.

Grillo (1996) defende que a tarefa inovadora das universidades propõe a grande necessidade do estabelecimento de políticas de pessoal que objetivem o aperfeiçoamento e a atualização constantes de seus colaboradores. Marcovitch (1998) também observa a necessidade de valorização do quadro funcional dessas instituições, a importância do reconhecimento de suas contribuições e a necessidade de bem remunerar os colaboradores para, de forma conjunta, manter o quadro motivado. Flores *et al.* (2011) ressaltam que as universidades brasileiras ainda carecem de uma administração adequada às suas peculiaridades, pois, muitas vezes, optam por utilizar as mesmas práticas utilizadas em instituições públicas e privadas, não levando em consideração as peculiaridades inerentes a uma instituição complexa e com objetivos especializados, sobretudo aquelas direcionadas para a criação e difusão do conhecimento. Grillo (2001) aponta que uma das principais dificuldades da administração universitária dá-se da garantia dos insumos necessários para o investimento contínuo do quadro de pessoal, seja por meio de capacitações, por meio de melhorias das condições de trabalho, por meio de avaliações periódicas, dentre outros.

A competitividade desse ambiente organizacional faz com que seja essencial o “desenvolvimento de estratégias que permitam o uso das capacidades de adaptação e de sobrevivência e que, ao mesmo tempo, visem o crescimento da instituição” (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013, p. 35). Nessa linha de pensamento, Meyer (2007) cita a importância da adoção de novas formas de gerenciamento, nos ambientes organizacionais universitários, que contêm estruturas mais dinâmicas, com processos decisórios mais ágeis, com líderes efetivos e com processos gerenciais mais eficientes e eficazes, coadunáveis com a ambiguidade e a imprevisibilidade do ambiente em que essas instituições atuam.

Pires e Lima (2013) apontam que a desarmonia entre a forma de gerir e a função propriamente dita de uma instituição universitária dá-se pela posição “inferior” que, muitas vezes, as atividades gerenciais assumem quando comparadas com as realizações mais eminentes de ensino, pesquisa e extensão. Somado a isso, Janissek, Peixoto e Bastos (2013) abordam os obstáculos relacionados ao exercício da gestão por docentes nessas instituições. O docente, quando na função de gestor, usualmente, é um professor que foi eleito ou escolhido, contudo, sem que, indispensavelmente, tenha passado por um treinamento formal, adquirindo ou desenvolvendo conhecimentos específicos na área de atuação (KANAN; ZANELLI, 2011). Essas dificuldades, intensificadas pelo caráter transitório do cargo, sujeito à eleição e

renovação periódica, entre outras consequências, pode contribuir para o baixo nível de desempenho gerencial das instituições universitárias (JANISSEK; PEIXOTO; BASTOS, 2013).

Para lidar com os constantes desafios, Santos e Bronnemann (2013) avaliam que essas organizações possuem a crescente necessidade de ampliar a sua eficácia gerencial, demandando competências de seus gestores para lidar com as adversidades. Entretanto, a transitoriedade de mandatos e a escolha ou a permanência de gestores que não possuem conhecimento gerencial, de liderança e de gestão de pessoas podem gerar obstáculos para o bom funcionamento e desenvolvimento dessas instituições (SILVA; MORAES, 2002). Além disso, Walter e Meyer Jr. (2010) apontam que a liderança pode ser mais difusa nas organizações universitárias, uma vez que as unidades apresentam sistemas próprios e parcialmente autônomos de ação, dispondo de uma relativa autonomia em suas atividades. Como decorrência desse fato, tem-se uma lentidão na tomada de decisões e na sua aplicação de fato, tornando o sistema menos atingível e mais árduo de ser gerenciado.

Dessa forma, é justificável enxergar as universidades como instituições únicas e marcadas por características peculiares. Os objetivos múltiplos e o ambiente complexo impõem a essas instituições necessidades específicas e capazes de oferecer dinamismo a suas ações. Dada a importância dessas instituições, argumenta-se, mais uma vez, a pertinência do seu estudo, de forma a contribuir para o seu desenvolvimento. No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a execução desta pesquisa.

## 5 O MÉTODO

Os fenômenos organizacionais podem ser compreendidos por meio de inúmeras perspectivas teóricas, demandando dos pesquisadores a adequada delimitação do problema de pesquisa, da opção epistemológica, teórica e metodológica, aspectos que permitirão uma correta contextualização e análise dos resultados. Reconhece-se também que os julgamentos do investigador, apresentados nas reflexões e nas análises ao longo do trabalho, sofrem influências de experiências prévias e conhecimentos formais. Vale observar a seguinte passagem:

[...] o julgamento do pesquisador não se forma senão a partir de seus conhecimentos formais ou de suas análises teóricas. É a sua experiência integral que é solicitada pelo campo de pesquisa: a sua apreensão pessoal do mundo, seus sentimentos, suas intuições, seus valores. [...] a pesquisa nas ciências humanas é reflexiva: a interação entre os sujeitos e o pesquisador não se dá sem consequências, de parte a parte (LAPERRIÈRE, 2012, p. 414).

Como proposto por Laperrière (2012), a validade dos resultados de uma pesquisa não é garantida apenas por reconhecer a subjetividade de quem investiga. O que se mostra adequado, nesse caso, ainda de acordo com o referido autor, é prestar esclarecimentos sobre as particularidades que concorrem para o desenvolvimento da perspectiva de quem analisa, sob o objetivo de provocar uma reflexão da comunidade científica acerca da maneira como os sentidos explicitados pelo investigador colaboraram para o alcance dos resultados da pesquisa.

A ciência moderna ou do conhecimento científico, por vezes, é atrelada à noção de uma ciência puramente experimental, livre de especulações e erros, sendo marcada por procedimentos rigorosos, pragmáticos e objetivos (MOURA, 2014). Alguns autores, contudo, problematizam essa visão de método científico. Para Chalmers (1993), esse entendimento considera a ciência como um conjunto de verdades incontestáveis sobre o mundo:

Conhecimento científico é conhecimento provado. As teorias científicas são derivadas de maneira rigorosa da obtenção dos dados da experiência adquiridos por observação e experimento. A ciência é baseada no que podemos ver, ouvir, tocar etc. Opiniões ou preferências pessoais e suposições especulativas não têm lugar na ciência. A ciência é objetiva. O conhecimento científico é conhecimento confiável porque é conhecimento provado objetivamente (CHALMERS, 1993, p. 23).

Chalmers (1993) problematiza essa “epistemologia positivista”, evidenciando a existência de expectativas prévias dos investigadores ao realizarem uma observação ou

experimento. Os sujeitos, que englobam os cientistas, estão inseridos em universos sociais, culturais, econômicos e políticos singulares e são, a todo momento, influenciados por eles. Essas expectativas prévias podem intervir no processo de análise de um dado objeto ou contexto, como na passagem: “O que um observador vê, isto é, a experiência visual que um observador tem ao ver um objeto, depende em parte de sua experiência passada, de seu conhecimento e de suas expectativas” (CHALMERS, 1993, p. 49).

O método compreensivo diz respeito a um entendimento profundo dos sentidos das ações das pessoas e dos fatos, ao invés de compreensão objetiva do aspecto exterior dessas mesmas ações. A análise de uma realidade social, nesse sentido, deriva da compreensão das subjetividades e das múltiplas relações complexas as quais envolvem os sujeitos. Demarcam-se, assim, os limites da “epistemologia interpretativista”. Em específico, com relação às análises sobre cultura organizacional, o pós-modernismo é representado como movimento que provoca reflexões, questionamentos e problematizações sobre as teorias e os estudos realizados a respeito do tema (MARTIN; FROST, 2001; ALVESSON; BERG, 1992). Os estudos culturais modernos, por sua vez, mesmo adotando um ângulo antropológico, crítico ou compreensivo de análise, tentam oferecer relatos em consonância para interpretar a vida organizacional, almejando a busca por interpretações generalizáveis. Essa tentativa, para Martin e Frost (2001), acaba desprezando algumas peculiaridades do objeto que analisam.

Portanto, esta pesquisa tem como referência o método compreensivo e a perspectiva pós-moderna que, em linhas gerais, apresentam como característica a busca pela compreensão profunda das manifestações dos sujeitos e dos fatos que caracterizam os ambientes sociais, ao invés de tentar propor uma compreensão objetiva ou generalizável de um contexto complexo e multifacetado.

### **5.1 Percurso metodológico**

A linguagem não representa somente uma forma de expressão, mas também um meio de produção e reprodução do mundo social (GIALDINO, 2009 *apud* COLBARI, 2014). Colbari (2014) propõe que a escolha das estratégias para uma investigação não representa uma decisão arbitrária, uma vez que se fundamenta na concordância com determinados pressupostos epistêmico-metodológicos. Ou seja, presume-se que, para a consecução de qualquer pesquisa, há o reconhecimento de algum peculiar paradigma teórico que é atrelado a um conjunto de técnicas e regras metodológicas pertinentes para a investigação proposta.

Nesta pesquisa, reconhece-se a noção defendida por Guba e Lincoln (1994) citados por Colbari (2014), os quais relacionam a pesquisa qualitativa a uma associação de práticas interpretativas que não preconizam uma metodologia singular, isto é, não propõem nem se juntam a um paradigma único para a sua fundamentação e explicação do ponto de vista heurístico. Nesse sentido, há a noção da multiplicidade de paradigmas que se sustentam em distintas bases ontológicas, epistemológicas e metodológicas.

Os indivíduos podem apreender e desvendar significados da vida social, produzindo, nesse sentido, conhecimentos. O caminho para entender uma realidade está relacionado à escolha de uma metodologia que, associada a um adequado instrumental, possibilita todo o desenrolar de uma investigação (DUARTE; MACHADO; MATOS, 2013). A metodologia científica, para Laperrière (2012), possui o objetivo de solucionar, de maneira meticulosa, os dilemas que surgem dos processos de apreensão do mundo.

Martin (1992) propõe uma escolha a ser adotada pelo pesquisador ao estudar as culturas em uma organização: ir mais a fundo e entender com maior riqueza de detalhes as manifestações culturais de uma organização (como por meio de abordagens qualitativas); ou abranger um maior número de respondentes, resultando em análises mais superficiais (como por meio de abordagens quantitativas). Nesse sentido, adotou-se, neste trabalho, a adoção da abordagem qualitativa. Minayo (2001) propõe que esse tipo de abordagem dá ênfase aos níveis não quantificáveis da realidade, em manifestações atreladas a valores, atitudes, ideologias, sentidos, significados e motivações.

Godoy (1995) e Chizzotti (2016) argumentam que a complexidade e as ambiguidades de um contexto, influenciadas pelas múltiplas interações dos sujeitos, ao serem estudadas, demandam uma abordagem como a qualitativa, pois se mostra adequada ao proporcionar sustentação para uma análise extensa de fenômenos multifacetados. Saraiva e Carrieri (2013, p. 91) sugerem que a abordagem qualitativa é a “mais adequada à natureza do fenômeno [culturas nas organizações] em estudo”. Na pesquisa qualitativa “a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto. O pesquisador deve verificar como um determinado problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas” (MONTEIRO, 1991, p. 28).

No âmbito de pesquisas voltadas para análises de contextos sociais, o uso de métodos qualitativos para a análise dos fenômenos é de suma importância, mesmo não produzindo as generalizações as quais os métodos quantitativos prometem gerar. A pesquisa qualitativa envolve a utilização de ferramentas empíricas, dentre eles o estudo de caso, o qual pretende analisar os momentos, as percepções e os sentidos problemáticos inerentes ao cotidiano dos

sujeitos (DENZIN; LINCOLN, 2006). Triviños (1987) aponta a pesquisa qualitativa como capaz de possibilitar a compreensão de fenômenos complexos, trabalhando um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes em busca da compreensão da realidade humana vivida socialmente.

Por ser uma pesquisa que envolve seres humanos, para a sua consecução submeteu-se a sua aprovação a um Comitê de Ética. Sob o propósito de resguardar os interesses dos participantes da pesquisa e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos, esta pesquisa, registrada sob o protocolo CAAE: 69669917.8.0000.5525, foi aprovada sem ressalvas pelo Parecer 2.168.492 (Anexo B), emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado de Minas Gerais.

As entrevistas constituíram o principal instrumento utilizado para a análise das manifestações culturais presentes no contexto organizacional analisado. As entrevistas foram as semiestruturadas as quais representam um conjunto de questões abertas, organizadas em uma ordem prevista, com a possibilidade de o entrevistador adicionar, durante o processo, possíveis questionamentos para obter um melhor entendimento dos fenômenos em análise (LAVILLE; DIONNE, 1999). Thiollent (1987) propõe que as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se como estratégias capazes de adentrar o investigador no universo cultural dos sujeitos entrevistados. Itens norteadores integraram o roteiro de pesquisa, ou seja, foi determinado um conjunto de questões que abordasse temáticas relevantes para a realização do estudo, garantindo a liberdade e a flexibilidade do diálogo ao longo das entrevistas.

As manifestações expressadas nas entrevistas foram passíveis de interpretação, o que gerou a necessidade de um instrumento de análise. Nesta dissertação, foi utilizada a Análise de Conteúdo para o exame dos dados coletados, técnica de pesquisa abordada na próxima seção. Esse método possibilita o exame intenso de problemáticas inseridas em um determinado contexto da realidade, de forma a esclarecer os limites, nem sempre discerníveis, entre os fenômenos e os contextos que a compõem (YIN<sup>4</sup>, 2005). Tal como no estudo de Cavedon e Fachin (2002), foram lidas todas as transcrições das entrevistas. A partir daí, foi possível identificar as categorias que se fizeram evidentes na maior parte das falas dos participantes. Por conseguinte, dentro de cada categoria, foram inseridos os temas mais recorrentes. Por fim, a partir dessa classificação, foi possível analisar as manifestações culturais, mediante análise do conteúdo dos temas. Nesse sentido, a partir da análise das enunciações, foi possível proceder ao exame das manifestações culturais apresentadas a partir

---

<sup>4</sup> Robert Yin (2005), apesar de analisar o método “estudo de caso” a partir de uma abordagem com um caráter funcionalista, é um autor relevante para o amadurecimento do arcabouço teórico sobre o referido método.

dos diferentes atores que atuam no contexto organizacional selecionado, ora mostrando-se como integradas, ora diferenciadas e ora fragmentadas.

Vale registrar que a Análise de Conteúdo das entrevistas contou com a assistência do *software* QDAMiner Lite, que possibilitou a sistematização dos dados de maneira mais ágil, no que diz respeito à categorização, codificação e a extração dos trechos das entrevistas para posteriores análises.

Além do percurso metodológico citado, também foram realizadas análises de documentação referente à administração de pessoal, bem como a legislação que regulamenta as carreiras e diversos outros documentos internos da instituição pesquisada.

## 5.2 A Análise de Conteúdo

As inúmeras formas de emprego da linguagem, como por meio das falas, das narrativas e dos textos, constituem práticas interativas que possibilitam a construção do mundo social pelos sujeitos, a partir do emprego de sentidos e significados às ações e às relações da vida cotidiana (SPINK; MEDRADO, 1999 *apud* COLBARI, 2014).

Também representada por meio do complexo constituído por instrumentos metodológicos polimorfos e polifuncionais (BARDIN, 2004), a Análise de Conteúdo (AC) diz respeito, de acordo com Krippendorff (2004), a uma significativa técnica de pesquisa das ciências humanas e sociais aplicadas, as quais impõem a necessidade de cuidar das intenções, das representações, dos símbolos e das referências manifestadas pelos indivíduos. Essa técnica, como ressaltado por Colbari (2014), apresenta notável potencial para o tratamento e análise de dados, apresentados por meio de textos, narrativas, imagens e expressões que possuem a necessidade de serem lidos, examinados e compreendidos. Bardin (2004) relembra que essa técnica é aplicada na multiplicidade de material derivado de comunicação verbal, criado nas mais diversas interações, sejam elas ocorridas na vida cotidiana ou mesmo em circunstâncias institucionais.

Colbari (2014) propõe o seguinte entendimento para a AC:

Trata-se, portanto, de uma ferramenta de pesquisa que possibilita compreender e explicar opiniões, condutas, ações (individuais e sociais), apreendidas em um contexto de dados, textuais e/ou simbólicos. Ela permite ir além das meras impressões ao substituir as conclusões impressionistas, mesmo aquelas satisfatórias e convincentes, por procedimentos padronizados, sistemáticos e objetivos, tendendo à quantificação, convertendo materiais brutos em dados passíveis de tratamento científico (COLBARI, 2014, p. 257).

A etapa da coleta de dados, que constitui o alicerce para a construção do *corpus* a ser analisado, para Cardoso (1986), não se traduz apenas como um meio de acúmulo de informações, mas também uma ocasião favorável para a reformulação de hipóteses, para o conhecimento de novas pistas e para a realocação da subjetividade do pesquisador. Um *corpus* não é, nesse sentido, rigorosamente definido, sendo representado por um sistema aberto, passível de ajustes, complementos e retificações, em razão das possíveis tendências observadas no decorrer das análises (KRIPPENDORFF, 2004).

O alcance da “exaustão” ou “saturação” de um *corpus* de análise, como observado por Colbari (2014), dá-se no momento no qual os esforços adicionais dispendidos no processo de coleta de dados já não expandem novas categorias. Ou seja, novas buscas apenas aumentam as classificações já estabelecidas, “sem acrescentar ou alterar a interpretação da natureza do conteúdo” (COLBARI, 2014, p. 258). Bauer e Aarts (2002) citados por Colbari (2014) defendem, nesse sentido, que a construção do material para análise não se dá a partir da quantidade do material, mas sim pela dimensão de tipificações dentro das categorias analíticas.

A construção das categorias de análise, para Vala (1986), constitui um dos principais momentos no percurso da AC, podendo ocorrer das seguintes maneiras: ser previamente formulado, tendo como base o referencial teórico-metodológico; surgir, posteriormente, a partir do material coletado; e por meio da combinação dos dois processos citados anteriormente. Como proposto por Bauer (2002) citado por Colbari (2014), a escolha das categorias é uma tarefa complexa, pois é ela que possibilita a organização e o exame dos dados. Trata-se de um processo fundamental na AC, uma vez que determina as relações entre os objetivos do estudo e os seus resultados. Nesta dissertação, optou-se pela formulação das categorias a partir do material coletado, ou seja, das análises efetuadas no decorrer das entrevistas.

Como defendido por Bardin (2004), a qualidade das análises está atrelada ao valor ou à autenticidade das categorias de análise. A escolha dessas categorias deve ter como base alguns critérios fundamentais, tais como: a salvaguarda da exaustão, ou seja, todas as unidades de registro devem ser classificadas em alguma das categorias; a exclusividade, garantindo que a unidade de registro pertença somente a uma categoria; a uniformidade, impedindo que diferentes unidades de registro sejam misturadas; a objetividade, propondo explicações claras; e, por fim, a pertinência, justificando a sua utilização e adequando as unidades de registros analisadas aos objetivos almejados na pesquisa. Colbari (2014) defende que a utilização das categorias de análise possibilita a conciliação entre a teoria e o *corpus* de

análise, servindo de alicerce para a proposição de inferências. Vale citar a seguinte passagem extraída da obra *Content analysis in communication research*:

A análise de conteúdo tem êxito ou fracassa a partir de suas categorias. [...] Os estudos de análise de conteúdo realizados em bases falhas ou corretas, mas sem uma formulação clara dos problemas a serem investigados e com categorias fixadas sem precisão ou imperfeitamente articuladas, estão fadados à baixa qualidade enquanto produções de pesquisa (BERELSON, 1952, p. 147 *apud* COLBARI, 2014, p. 260).

A produção de inferências, na AC, não está distante ou isenta dos impactos causados pelas condições que o entrevistador e os entrevistados se encontram nas mais diversas circunstâncias. Contudo, o reconhecimento da incapacidade de distanciar ou isentar esses possíveis impactos no processo de pesquisa, como pontuado por Colbari (2014), não sugere admitir um subjetivismo descontrolado nos processos de reflexão e análise, mas sim reconhecer a natureza intersubjetiva da relação entre os pesquisadores e os informantes, assim como a importância do caráter peculiar da ciência social.

### **5.3 Inteirando-se do objeto de pesquisa**

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), para o período 2013-2017:

assume como missão gerar e difundir conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, destacando-se como Instituição de referência na formação de indivíduos críticos e éticos, dotados de sólida base científica e humanística e comprometidos com intervenções transformadoras na sociedade, visando o desenvolvimento econômico, a diminuição de desigualdades sociais e a redução das assimetrias regionais, bem como o desenvolvimento sustentável (UFMG, 2013, p. 6).

Para cumprir a missão acima apontada, denota-se que a instituição tem a necessidade de recursos humanos adequadamente alocados e gerenciados, seja em suas unidades administrativas ou acadêmicas, configurando também uma importância em se definir e se executar políticas de pessoal que propiciem o seu contínuo aprimoramento. A UFMG, em seu quadro funcional, dispõe de servidores docentes e técnico-administrativos, sendo obedecidas as legislações específicas que dizem respeito às normas de seleção, admissão, avaliação, progressão, afastamento, substituição, exoneração, demissão, punição, entre outros (UFMG, 2013).

A Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Em seu artigo 7º, há a estruturação do referido plano de carreira em cinco níveis de classificação, a saber: A, B, C, D e E. Além disso, o plano é organizado em quatro níveis de capacitação, com 16 padrões de vencimento básico, sendo que os cargos dos níveis A e B são extintos no Serviço Público Federal, assim como parte dos cargos do nível C (BRASIL, 2005).

Segundo dados obtidos no endereço eletrônico da UFMG<sup>5</sup>, em novembro de 2017, a instituição contava com 4.299 servidores TAEs, 2.929 servidores docentes, 33.242 alunos da graduação (presencial e a distância), 14.013 alunos de pós-graduação e 1.694 alunos da educação básica e profissionalizante. Todos esses indivíduos, além daqueles não citados, como os terceirizados, os visitantes, entre outros, distribuem-se nos seus diversos *campi*, entre eles citam-se os localizados em Belo Horizonte (Pampulha; Saúde) e os localizados fora da capital mineira (Instituto de Ciência Agrárias-Montes Claros; Tiradentes; Diamantina). Além disso, a instituição conta com um hospital universitário referência no sistema municipal e estadual de saúde no atendimento aos pacientes portadores de patologias de média e alta complexidade (UFMG, 2013). Para a realização de suas atividades, evidencia-se que são necessários a organização e o gerenciamento de uma estrutura complexa, composta por infraestrutura administrativa e acadêmica contemplando as mais diversas especialidades.

Com relação a sua estrutura organizacional, a UFMG é composta dos seguintes órgãos: órgãos de deliberação superior (Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão); órgão de fiscalização (Conselho de Curadores); órgão de administração superior (Reitoria e seus órgãos auxiliares e Conselho de Diretores); órgão de atividades acadêmicas (Unidades Acadêmicas, Unidades Especiais e Órgãos Suplementares), entre outros órgãos. A organização administrativa da instituição é regulamentada por normas estatutárias e regimentais, bem como por resoluções baixadas pelos órgãos competentes (UFMG, 2013, p. 14). Entre órgãos de administração superior, tem-se a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG, estabelecida por meio da Resolução n.º 2, de 30 de março de 2000, sendo o órgão responsável pela gestão e desenvolvimento de pessoas, além dos processos de administração de pessoal.

Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo da PRORH tendo em vista a relevância do seu papel na instituição pública da qual faz parte. O órgão desenvolve programas de qualificação

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/ufmg-em-numeros>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

dos servidores, cuida do atendimento à saúde do trabalhador, promove avaliações de desempenho, garante os registros do pessoal, entre outras funções (UFMG, 2013). Vale citar a passagem do PDI, para o período 2013-2017, que diz sobre algumas das atividades da PRORH:

O programa de atividades da PRORH para os próximos cinco anos centra-se nas ações de aperfeiçoamento e de atualização profissional. Tendo como referência o contexto da Universidade, suas necessidades institucionais e as particularidades de seus processos de trabalho, atenção especial será destinada ao planejamento, ao acompanhamento e à avaliação das atividades de capacitação e qualificação dos servidores (UFMG, 2013, p. 144).

Com relação aos seus objetivos, de acordo com o PDI, e em consonância com a resolução que a concebeu, a PRORH preocupa-se com a inserção dos servidores aos processos de trabalho da instituição, com a sua qualificação contínua, com a promoção de sua saúde, além de atentar-se para a prevenção de acidentes de trabalho. No PDI, são explicitados os seguintes objetivos do órgão:

1. Integrar o servidor à Instituição, mediante atividades que lhe permitam conhecer melhor os processos acadêmicos e administrativos da UFMG; os direitos e deveres dos servidores e os direitos e deveres do público em sua interação com a UFMG.
2. Promover a capacitação, a qualificação e o treinamento do servidor.
3. Promover a saúde do servidor e sua segurança no trabalho.
4. Prevenir doenças ocupacionais e evitar acidentes de trabalho (UFMG, 2013, p. 145).

De acordo com dados fornecidos pela PRORH para a consecução desta pesquisa, o órgão é composto por cinco departamentos e, em junho de 2017, era composto por 207 servidores, dividindo-se entre servidores docentes e servidores técnico-administrativos (Memorando n.º 190/2017 expedido pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos – Anexo A), como evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 – Departamentos que compõem a PRORH e quantidade de servidores lotados em cada um

Departamento	Docentes	Técnico-administrativos	Total geral
Departamento de Administração de Pessoal (DAP)	0	71	71
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)	0	45	45
Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST)	0	70	70
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	2	6	8
Gabinete da PRORH	1	12	13
<b>Total geral</b>	<b>3</b>	<b>204</b>	<b>207</b>

Fonte: UFMG. Memorando n.º 190/2017, expedido pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, 2017.

O Departamento de Administração de Pessoal (DAP) tem suas origens no ano de 1961, quando foi criado, recebendo a denominação de Divisão de Pessoal. Nesse contexto, o Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, que dispões sobre a organização da Administração Federal, estabeleceu diretrizes para que houvesse uma reforma na administração pública, centralizando as questões relativas à administração de pessoal da instituição, entre outras medidas. O artigo 30 desse decreto propõe:

Art. 30. Serão organizadas sob a forma de sistema as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, e serviços gerais, além de outras atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central (BRASIL, 1967).

Nesse sentido, depreende-se que, com a criação desse departamento, a UFMG passou a centralizar os assuntos de pessoal que se relacionavam com registros, controle, folha de pagamento e aplicação da legislação, atividades que antes eram alocadas em diversos órgãos da universidade. A Divisão de Pessoal passou a ser denominada como Departamento de Pessoal a partir do Decreto n.º 71.210, de 5 de outubro de 1972. Os ofícios do Departamento de Pessoal, embasados pela legislação geral do serviço público e nas funções restritas da administração de pessoal, com o passar dos anos, tornaram-se insuficientes diante do grande aumento da complexidade da instituição universitária (UFMG, 1981).

Com a criação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), por meio da Resolução n.º 2, de 30 de março de 2000, o Departamento de Pessoal passou a ter a atual denominação, Departamento de Administração de Pessoal (DAP), sendo formalizadas as suas atribuições de gerenciamento dos sistemas de pessoal, garantindo os seus devidos registros, de manutenção de arquivos de dados funcionais, de elaboração da folha de pagamento do pessoal, de preparação de atos funcionais, além do contínuo estudo da legislação pertinente às relações de trabalho na universidade e do subsídio às ações da PRORH nos temas afetos a essa matéria (UFMG, 2000).

A Resolução n.º 2, de 30 de março de 2000, desvinculou do DAP uma de suas divisões internas, a Divisão de Recursos Humanos, antes denominada Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento (DSA), passando a ser denominada Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH). Ao DRH, foram designadas as seguintes funções: proposição de projetos de dimensionamento e distribuição do corpo administrativo da instituição; gerenciamento dos processos de remoção e adaptação dos servidores; criação e manutenção de um banco de dados referente às capacidades e características profissionais dos servidores; apoio às unidades e órgãos nos temas referentes à área de recursos humanos, entre outras

funções (UFMG, 2000). Algumas outras funções desse departamento estão explicitadas no endereço eletrônico da PRORH, como: a execução de programas de capacitação e de treinamento; a análise de processos de progressão por titulação e de afastamentos; o acompanhamento do Programa de Ação Jovem; e a realização de concursos públicos para cargos técnico-administrativos.

Também vinculado à PRORH, o Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST), que antes era denominado Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador (SAST), dispõe de duas unidades, sendo uma localizada no Campus Pampulha e outra localizada no Campus Saúde. Dentre as funções desempenhadas por esse departamento, destacam-se as relacionadas à perícia em saúde, à vigilância aos ambientes e processos de trabalho e à promoção da saúde. Além disso, citam-se as competências do DAST: a implementação de ações de saúde do trabalhador; a execução de exames periódicos; o contínuo levantamento de riscos ambientais; as avaliações para concessão de adicionais de insalubridade, periculosidade e raios X; a realização de exame médico para posse de candidatos a cargos efetivos da universidade; além de contribuir com esclarecimentos aos servidores da universidade em questões relativas à saúde (UFMG/DAST, 2014). Vale registrar também que, desde 2010, o DAST comporta a primeira unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) em Belo Horizonte, tendo o objetivo de garantir a padronização de procedimentos legais, além do uso compartilhado dos recursos humanos, financeiros e materiais, da gestão das informações sobre saúde e da promoção de ações de atenção à saúde dos servidores (UFMG/DAST, 2014).

Estabelecida ainda no início da década de 1980, a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) é o órgão de assessoria do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (CEPE), da Reitoria e da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), em questões que dizem respeito à formulação, ao acompanhamento e à execução da política de pessoal docente da UFMG (UFMG, 2016). Com relação às funções exercidas pela CPPD, destacam-se: formulação de pareceres para dar embasamento às decisões do CEPE, do Reitor ou da PRORH, referentes aos servidores docentes da universidade; estudo de solicitações de vagas de professores efetivos e de contratos de professores substitutos; análise de pedidos de reversão de vagas docentes; exame de planos de trabalho para contratação de professores efetivos; estudo de processos de afastamento e de progressão vertical de docentes; participação de reuniões com diretores ou representantes de unidades acadêmicas para discussão de questões relativas ao corpo docente, entre outras funções (UFMG, 2016). Nesse sentido, denota-se a importância desse departamento para a formulação de políticas atreladas ao pessoal docente da instituição, subsidiando decisões que dizem respeito à fixação, ao

aperfeiçoamento e à modificação da política docente e de seus instrumentos de acompanhamento.

A CPPD conta, além dos servidores técnico-administrativos lotados em seu quadro, com 11 representantes de professores do magistério superior, entre os quais dois são indicados pelo Reitor (Presidente e Vice-Presidente) e os demais são eleitos de três áreas, a saber: vida, natureza e humanidades. O quadro de pessoal também é composto por um docente da Carreira de Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e por dois representantes discentes (sendo um da graduação e um da pós-graduação). A constituição e as atribuições da CPPD estão previstas na Resolução n.º 8, de 31 de maio de 2016, do Conselho Universitário da UFMG. Registra-se que os professores eleitos que compõem essa comissão permanente possuem mandato de três anos, sendo permitida a recondução.

Por fim, com relação ao Gabinete da PRORH, cita-se sua função de gerenciar, deliberar e dar diretrizes para todos os processos referentes à administração de pessoal da UFMG, distribuídos entre todos os departamentos que compõem o órgão.

Os cargos dos servidores técnico-administrativos que estão lotados na PRORH, assim como os seus respectivos níveis de classificação, foram elencados no Quadro 7.

Quadro 7 – Cargos e níveis de classificação dos servidores técnico-administrativos que estão lotados na PRORH

Cargo	Nível de classificação
Auxiliar de enfermagem	C
Auxiliar em administração	
Porteiro	
Recepcionista	
Assistente em administração	D
Técnico de tecnologia da informação	
Técnico em contabilidade	
Técnico em enfermagem	
Técnico em segurança do trabalho	E
Administrador	
Analista de tecnologia da informação	
Assistente social	
Contador	
Enfermeiro	
Engenheiro de segurança do trabalho	
Estatístico	
Farmacêutico	
Fisioterapeuta	
Médico	
Pedagogo	
Psicólogo	
Secretário executivo	
Técnico em assuntos educacionais	
Terapeuta ocupacional	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados coletados nas entrevistas.

#### 5.4 Conhecendo os participantes da pesquisa

Diante do foco desta pesquisa, identificaram-se os atores para participar das entrevistas: servidores técnico-administrativos em exercício na PRORH, resultando, de acordo com dados fornecidos pela PRORH para a consecução desta pesquisa, em um total de 207, dividindo-se entre servidores docentes e servidores técnico-administrativos, conforme já mencionado e especificado na Tabela 1. A visão de diferentes servidores que pertencem aos diferentes departamentos que compõem o referido departamento foi fundamental para identificar manifestações culturais integradas, diferenciadas e fragmentadas nesses contextos sociais.

Como se trata de uma pesquisa qualitativa, não foi calculada uma amostra no sentido clássico da expressão. Para tanto, vale evidenciar Deslandes (1998, p. 43) citado por Cavedon e Fachin (2002), que propõe que a definição da quantidade de participantes de uma pesquisa qualitativa “não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade”. Nesse sentido, a representatividade é demonstrada a partir da heterogeneidade do perfil dos informantes: homens, mulheres, solteiros, casados, de diferentes idades, com diferentes tempos de exercício na instituição, ocupantes ou não de cargos de chefia, entre outros fatores.

Para Poirier, Clapier-Valladon e Raubaut (1983) citado por Leite-da-Silva, Junquillo e Carrieri (2010), a faixa na qual ocorre a saturação das informações coletadas dá-se entre 20 e 30 indivíduos. Nessa perspectiva, a escolha do número de participantes levou em consideração a importância da representatividade de todos os departamentos da PRORH, a fim de poder evidenciar manifestações de todos os grupos em análise, e o alcance do grau de saturação das informações coletadas. Nesta pesquisa, no decorrer das entrevistas, o grau de saturação foi alcançado no 16º entrevistado, já tendo sido apresentado um grande volume de recorrências. Contudo, decidiu-se por continuar as entrevistas, para garantir a representatividade dos departamentos e por possíveis subsídios adicionais de manifestações ainda não aprofundadas.

Com o objetivo de alcançar essa diversidade, ao todo, foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas (Apêndice B), sendo que o entrevistador pôde acrescentar, durante o processo, outras perguntas para possíveis esclarecimentos. Antes de iniciar cada interlocução, o investigador explicou os objetivos da pesquisa ao entrevistado. Seguidamente, foi apresentado a cada participante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), documento que permite que o indivíduo, o qual está sendo convidado a participar da pesquisa, compreenda os procedimentos, os possíveis benefícios, os desconfortos identificados e os

direitos envolvidos, com o objetivo de permitir uma decisão autônoma (GOLDIM *et al.*, 2003). Cada entrevista durou, em média, 35 minutos. Todas elas foram gravadas e, depois, transcritas.

Para a escolha dos participantes da pesquisa, valeu-se de informantes intermediários que “abriram as portas” e esclareceram dúvidas junto às pessoas das diferentes localidades. Também denominados como “informantes-chave”, por Whyte (2005), esses indivíduos clarificaram algumas das incertezas que surgiram ao longo da investigação. Para tanto, valeu-se de um informante para cada departamento pesquisado, com o objetivo de captar os indivíduos que mais pudessem contribuir para a evidenciação de manifestações culturais de seus departamentos. Como defendido por Valladares (2007), esses informantes também possuem o papel de defender “o pesquisador contra as intempéries e os imponderáveis próprios ao trabalho de campo” (p. 153).

Os entrevistados foram convidados, por telefone, a participarem das entrevistas. De todos os convidados (22), dois servidores se recusaram a participar do processo. Como motivo da recusa, alegaram “não ser um momento ideal para participar da entrevista” e “falta de conhecimento para contribuir com o processo”.

Com relação aos participantes da entrevista, citam-se os seguintes dados:

- o mais novo possuía 26 anos e o mais velho 56 anos;
- a média de idades encontrada foi de 42 anos;
- dos 20 entrevistados, 1 é divorciado, 11 são casados e 8 são solteiros;
- com relação a filhos, 8 possuem filhos;
- no que diz respeito à naturalidade, 7 são de Belo Horizonte, 9 são do interior de Minas Gerais e 4 são de outros estados;
- com relação à escolaridade, 4 possuem ensino superior, 10 possuem especialização, 5 possuem mestrado e 1 possui doutorado;
- no que tange ao tempo de trabalho na instituição, 5 possuem menos de cinco anos, 4 possuem entre 5 e 10 anos, 4 possuem entre 10 e 20 anos, e 7 possuem mais de 20 anos;
- a média de trabalho na instituição encontrada foi de 13 anos;
- de todos os entrevistados, apenas 3 não trabalham na PRORH desde o ingresso na instituição;
- de todos os participantes, 8 exercem papéis de chefias nos departamentos em que atuam;

- por fim, todos exercem a jornada de trabalho de 40 horas semanais, são servidores públicos federais e compõem o quadro de TAEs, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

Além dos dados citados no Quadro 7, estão sumarizadas informações a respeito dos cargos dos entrevistados.

Tabela 2 – Quantidade de participantes da pesquisa por cargo

Cargo	Quantidade
Administrador	4
Analista de TI	1
Assistente em administração	5
Assistente Social	1
Auxiliar em administração	4
Enfermeiro	1
Fisioterapeuta	1
Médico	1
Porteiro	1
Psicólogo	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

O ambiente das entrevistas foi um fator relevante e considerado pelo pesquisador. Com o objetivo de retirar os participantes dos seus respectivos locais de trabalho, eles foram convidados a realizarem as entrevistas em salas distantes dos seus postos de trabalho ou em jardins localizados em suas proximidades. Um clima de tranquilidade permaneceu durante todas as entrevistas e, assim como citado por Cavedon e Fachin (2002, p. 67), o relato das experiências e momentos de emoção foram fundamentais para “a busca dos imponderáveis da vida real acadêmica”.

A transcrição de todas as entrevistas rendeu um total de 311 páginas impressas. Após a conclusão das transcrições, todo o material foi lido, para, a partir daí, ser possível a análise e a construção das categorias. Configurou-se, nesse sentido, uma tarefa complexa, possibilitando a organização e o exame dos dados. A partir da definição das categorias, foram identificados os temas mais recorrentes, sob o propósito de analisar as manifestações culturais apresentadas pelos participantes da pesquisa, sejam elas compartilhadas, conflituosas ou ambíguas.

Como já citado, é importante salientar que se utilizou, também, de material documental para complementar todos os relatos dos participantes da pesquisa. Esse material documental foi devidamente citado ao longo das análises.

Após a explanação dos aspectos metodológicos que caracterizam a construção deste trabalho, assim como a apresentação dos participantes desta pesquisa, iniciam-se, no próximo capítulo, as exposições e as análises das manifestações culturais expressadas pelos indivíduos participantes desta pesquisa, atuantes nos distintos contextos que compõem o órgão administrativo estudado, sejam essas manifestações compartilhadas, conflituosas ou ambíguas.

## **6 HOMOGENEIDADES E HETEROGENEIDADES OBSERVADAS ENTRE OS INDÍVIDUOS DA PRORH**

Este capítulo foi escrito tendo em vista o cumprimento do objetivo de analisar as manifestações culturais expressadas por indivíduos que atuam nos distintos contextos que compõem um mesmo órgão administrativo na instituição pública estudada, sejam essas manifestações compartilhadas por todos, conflituosas ou mesmo ambíguas.

Vale lembrar a noção de que a cultura se relaciona com uma produção social (MORGAN, 1996; CARRIERI; LEITE-DA SILVA, 2010). Nesse viés, depreende-se o entendimento de que o próprio contexto organizacional representa um fenômeno cultural, criado e mantido socialmente. As culturas, nesse ambiente, atrelam-se a uma abundância de significações que, a todo momento, se relacionam, resultando em um todo complexo e multifacetado (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2010). Nesse sentido, defende-se a existência de várias culturas, e não somente de uma única, em um mesmo espaço social de uma organização.

Os trechos analisados nas seções que seguem foram escolhidos tendo a perspectiva de apresentar esse mosaico cultural da PRORH da UFMG, em linhas gerais, sendo composto por diferentes significações que perpetuam o cotidiano de trabalho dos servidores participantes desta pesquisa.

Reafirma-se, também, que as inferências não estão distantes ou isentas dos impactos causados pelas condições que o entrevistador e os entrevistados se encontram nas mais diversas circunstâncias. Todavia, o reconhecimento da impossibilidade de distanciar ou isentar esses possíveis impactos no processo da pesquisa, como pontuado por Colbari (2014), não significa admitir um subjetivismo descontrolado nos processos de reflexão e análise por parte do pesquisador, mas sim reconhecer a natureza intersubjetiva da relação entre os pesquisadores e os informantes, assim como a importância do caráter peculiar da ciência social.

### **6.1 “Eu nem sabia que tinha concurso aqui”**

Como apontado por Smircich (1983b), a análise de um contexto organizacional como culturas atrela-se à compreensão dos sentidos que os diferentes sujeitos atribuem aos conjuntos multifacetados de anseios, ações, objetos, ritos, expressões, entre outros, todos relacionados a um dado espaço social. A partir da análise das entrevistas realizadas nesta

pesquisa, pode-se sustentar que a construção de sentidos e manifestações culturais no órgão analisado tem como ponto de partida a “ausência de intenção de ingresso na instituição”.

Quando os participantes foram questionados sobre a razão de escolherem a UFMG para trabalhar e, assim, desempenhar atividades cotidianas e passar a maior parte dos seus dias nesse ambiente organizacional, o pesquisador deparou-se com o fato de que parte dos sujeitos entrevistados não almejava trabalhar no referido órgão, em específico, como é apontado nas seguintes passagens:

A UFMG, na verdade, eu vim... eu tava fazendo vários concursos, então foi quando eu passei... nunca tinha pensado em trabalhar na UFMG... era um concurso que tava em aberto, eu resolvi fazer (E3).

Na verdade eu não escolhi a UFMG, eu comecei a fazer concursos, eu queria a estabilidade do emprego público, e aí comecei a fazer concurso, aí aconteceu que eu fui razoavelmente classificada e fui chamada, né? [...] Eu nem sabia que tinha concurso aqui (E4).

Então, eu tive uma época de concurseira, mas eram poucos os concursos e não tinha essa divulgação que a gente tem hoje, você entra na internet e vê o edital... antes era mais difícil de saber, então eu fiz pro Tribunal de Contas, fiz pro TRE, e eu fui relativamente bem nos concursos e empolguei... apareceu o da UFMG, que eu nem sabia que tinha concurso, foi um dos primeiros, se não me engano [...] ninguém nem sabia que tinha concurso pra cá, aí eu fiz na tentativa achando que não ia passar, e consegui sem nem estudar (E7).

Foi uma escolha de concursos que estavam disponíveis. Eu fiz, passei e achei ótimo por ser federal (E8).

Foi um concurso como qualquer outro. Eu não fiquei assim, “eu vou fazer o concurso da UFMG”, foi um concurso (E15).

Não, não. Igual eu estou te falando, fiz vários concursos, o que saiu eu fazia (E17).

Eu fiz o concurso, não estava nem com muita esperança, acabei que eu passei e fui nomeado (E18).

Nesses fragmentos, os enunciadores apontaram, de maneira explícita, a escolha pela carreira pública em suas vidas. No entanto, apesar de registrarem a opção de fazer vários concursos para conquistar tal ambição, não foi apontada a UFMG como um órgão pretendido. O vocábulo “concursos”, utilizado no plural, foi citado na maior parte dessas passagens, indicando a indefinição no processo de escolha ao se prestar um concurso público. Os órgãos Tribunal de Contas e Tribunal Regional Eleitoral (TRE) também foram citados como parte de uma listagem de certames que a E7 prestou.

A pouca ou nenhuma preparação para se obter êxito no certame da UFMG também foi relatada pelos participantes E7 e E18. Essas manifestações asseveram a ausência de anseio para ingresso na instituição analisada. O concurso público da UFMG, para a E3 e para a E15, representou um evento trivial e distante de algo desejado. Alinhado a essa falta de pretensão, cita-se a manifestação de desconhecimento desses sujeitos, na época em que participaram do certame, de que a instituição contava com concursos públicos para provimento de pessoal administrativo. Somado a isso, a E7, ao apontar que se encontrava em uma “época de concurseira”, dá a entender que essa noção de desconhecimento era comum em seus ambientes sociais, ao valer-se do pronome indefinido “ninguém”.

A E7 também indicou, de forma implícita, que os meios de comunicação dão amplitude para o conhecimento quanto aos concursos públicos que acontecem. Essa participante adentrou na instituição na década de 1990. Como prova de que o desenvolvimento dos meios de comunicação impactou na percepção por parte dos sujeitos sobre a ocorrência de concursos públicos, os participantes E3, E8 e E17 utilizam as expressões “em aberto”, “estavam disponíveis” e “o que saiu”, denotando-se um fluxo de informações diferente do percebido pela E7. Nesse sentido, os concursos “que saem”, expressão utilizada pela E17, parecem ser facilmente difundidos entre os sujeitos.

A influência de um membro familiar na escolha pela UFMG também foi citada por parte dos sujeitos entrevistados:

A minha mãe que me indicou, ela disse que o concurso estava aberto, eu não estava esperando passar, eu só fiz um curso on-line [...]. Aí eu fiz, mas sem pretensão de passar, aí fui chamada e tomei posse (E2).

Minha irmã já trabalhava aqui na UFMG, na realidade foi até ela mesma que fez a inscrição pra mim, eu nem sabia, eu cheguei de viagem e ela pegou e falou assim: “ah fiz sua inscrição na UFMG”, falei “ó gente” (E9).

Nesses fragmentos, a ausência do anseio em se adentrar na instituição pode ser representada em: “eu não estava esperando passar [...] eu fiz, mas sem pretensão de passar” (E2); e “eu nem sabia” (E9). Apesar do conhecimento da ocorrência do concurso público da UFMG por uma figura familiar, esses sujeitos não manifestaram intenções claras e explícitas de ingresso na instituição.

Diferentemente dos entrevistados citados, outros participantes já reconhecem a intenção de ingresso na UFMG devido a sua localização, como pode ser percebido nos seguintes trechos:

Eu queria morar em Belo Horizonte. Apareceu o concurso e eu passei (E5).

Eu trabalhei no interior, trabalhei em duas cidades do interior [...]. Sem nada específico pela UFMG, só mesmo pela facilidade de ser redistribuída dentro do mesmo ministério, foi isso. Eu procurei a UFMG e tive a oportunidade (E6).

Olha, na verdade eu acho que a UFMG não foi uma escolha muito específica não, eu... porque, como eu vinha de São Paulo acompanhando meu marido, eu tentei a minha inserção no mercado de trabalho comum, tava um pouco difícil, e aí assim que eu cheguei em 2014 eu fui prestando diversos concursos públicos, aí incluindo a UFMG (E13).

Ah, eu acho que a minha entrada no serviço público não foi tanto aquela coisa assim “nossa, eu quero”. A idealização de ser servidor público não. Eu soube que tinha um concurso público na UFMG, a UFMG ficava próximo da minha casa, falei: “bacana, vou fazer o concurso da UFMG”, não tinha tanto aquela coisa... a questão da contextualização do que seria ser servidor público, não com essa referência. Eu acho que no momento eu tava pensando mais onde eu ia trabalhar, enquanto local próximo de casa, do que “nossa, eu vou ser uma servidora pública”. Sabe? E aí o concurso veio e deu certo (E10).

Porque o meu marido veio transferido pra cá (E16).

Apesar de manifestarem certa indiferença pela escolha da instituição, há a demarcação de um interesse pela localização física da instituição, apontando um desejo de fazer parte desse contexto organizacional. O E5, por exemplo, deixa claro que o seu desejo por morar em Belo Horizonte foi um dos motivos para participar do certame da instituição. No caso da E16 e a E13, a transferência de seus respectivos maridos foi o fator causador pela escolha da UFMG. A E10, por sua vez, cita que a proximidade da instituição de sua casa foi mais determinante do que a “idealização de ser servidor público” (E10). A E6, por sua vez, cita que a “facilidade” de redistribuição, que corresponde ao deslocamento de cargo de provimento efetivo para outro órgão ou entidade do mesmo poder (BRASIL, 1990), foi a razão pela escolha “não específica” pela UFMG. Ao apontar a sua aspiração em ser redistribuída e, considerando a necessidade expressada em ser “dentro do mesmo ministério” e a oportunidade encontrada na instituição analisada, reconhece-se a sua intenção de também fazer parte desse contexto organizacional.

As manifestações relacionadas à pretensão de se ingressar na UFMG, nesse raciocínio, evidenciam a noção de ambiguidades e de diferenças existentes no interior dos contextos organizacionais. O não consenso expressado a partir da ausência ou da presença de uma ambição explícita em se fazer parte da instituição analisada expressam exemplos de inconsistências simbólicas entre diferentes grupos que fazem parte do mesmo contexto organizacional. Dessa forma, sob a luz da análise das três perspectivas estudadas por Martin (1992), a intenção de ingresso na UFMG pode ser relacionada à perspectiva da

“diferenciação”. Ou seja, manifestações que remetem à ambição manifesta ou inexistente em se fazer parte da instituição estudada coexistem no mesmo espaço social.

## 6.2 “Foi um susto”

O despreparo no acolhimento de novos servidores na PRORH também constituiu um tema abordado pela maior parte dos sujeitos entrevistados. Esses sujeitos, providos de valores, crenças, desejos, motivações, necessidades, emoções, aptidões, entre outros, se depararam com um universo desconhecido ao adentrar na instituição. No caso da UFMG, eles encontram um coletivo complexo, tomado por objetivos variados e com características peculiares.

Borges e Albuquerque (2004) relatam que o primeiro ano de trabalho atrela-se a um lapso temporal crítico no processo de socialização das pessoas. Esse processo diz respeito ao período em que os sujeitos se esbarram com diferenças, ambiguidades, ideias, valores, ideologias e interpretações que fazem parte de um universo organizacional. Ao se deparar com esse novo espaço social, os indivíduos passam a assimilar formas de se portar e atuar, o grau de tolerância de um contexto para com as ambiguidades inerentes àquele espaço, quais expectativas são passíveis de sustentação, que questões podem ser tratadas explicitamente, quando, como e a quem se dirigir, o que é valorizado e o que é silenciado ou, pelo menos, não problematizado explicitamente (CARVALHO-FREITAS, 2002).

Os fragmentos citados a seguir explicitam que o “susto” foi o sentimento expressado por servidores logo que adentraram no órgão analisado:

O meu primeiro dia foi bem espalhafatoso, eu cheguei e tinha que apresentar minha entrada em exercício para minha chefe... só que ela atrasou um pouco para chegar, fiquei aguardando e, quando ela chegou, já foi assinando meu termo de entrada em exercício e me levando em direção a uma reunião que já estava acontecendo... [...] então eu entrei, peguei antes um papel sulfite na sala e uma caneta para participar da reunião... eles estavam discutindo na época o cronograma da avaliação de desempenho e, ao final da reunião, ela me perguntou o que eu achei... eu disse até me surpreendi em participar da reunião, ouvindo decisões estratégicas... [...] ela nem lembrava meu nome na hora que ela foi me apresentar. Foi um susto... entrei cega, eu não sabia de nada, não sabia por onde começar, aí eu peguei o que estava na minha mão e fui caçando trabalho, literalmente [...] aí um dia eu fiquei sabendo de uma outra comissão, eu pedi para participar como ouvinte... depois peguei uns trabalhos para fazer, mas foi tudo me dado de última hora ou sem planejamento porque não tinha ninguém mais para fazer (E2).

Antes eu ficava muito perdida, porque tinha sido a primeira pessoa com o meu cargo na PRORH... aí eu ficava assim: “gente o que que eu vou fazer aqui”. [...] Então eu ficava meio assustada. Mas com o tempo a minha chefe foi me explicando qual que era a ideia dela, qual que foi a ideia deles de me

trazer pra PRORH, aí eu fui tentando... entendendo e me familiarizando, né? Peguei e dei um rumo na minha vida aqui, mas tive pessoas que me ajudaram, até eu encontrar meu caminho aqui (E9).

Na primeira passagem, a figura do “chefe” é prontamente revelada pela enunciativa. Após o seu chefe ter se atrasado, assim que chegou, “já foi assinando” o termo de entrada em exercício, documento que atesta que o servidor recém-empossado começou a trabalhar na sua unidade de lotação, e a levando para uma determinada reunião que já estava ocorrendo. A ausência de uma conversa ou uma explicação prévia para situar a nova servidora, nesse sentido, foi explicitada no fragmento, sucedendo ao sentimento de que o seu primeiro dia foi desorganizado e “espalhafatoso”. Esse incômodo também é ressaltado pela servidora quando o seu chefe sequer lembrava-se do seu nome ao lhe apresentar aos participantes da reunião. Além disso, ao citar a figura do “chefe”, denota-se uma importância empregada pela nova servidora à figura superior, que deveria lhe repassar mínimas informações para o início do seu trabalho, o que não ocorreu.

Atrelado ao sentimento de que o primeiro dia de trabalho estava sendo “espalhafatoso”, a servidora também expressa o espanto no seu processo de adaptação e aprendizagem. A ausência de orientações fez com que a servidora se sentisse insegura e despreparada para dar início às suas atividades, colocando-se na posição de um cego, que não consegue enxergar as expectativas da organização em relação ao seu trabalho. Como consequência, para trabalhar, teve que “caçar” as atividades que não haviam sido orientadas. Outra insatisfação relaciona-se à explicitação do sentimento de que os seus ofícios correspondem àqueles sem responsáveis pela sua consecução e que surgem espontaneamente e sem planejamento prévio.

A desorientação e o susto também são evidentes no segundo fragmento. Na condição de ser a primeira pessoa a ocupar um cargo específico no seu contexto, a entrevistada sentiu-se “perdida” e começou a se questionar quanto ao seu papel naquele espaço social. Essa ausência de norteamento resultou, também, no sentimento de susto. Somente após decorrer um tempo, foi lhe explicado as pretensões do chefe quanto ao seu trabalho. Mesmo tendo sido explicadas as “ideias” pelo superior, denota-se que não houve a devida orientação de suas atividades, ao expressar que teve que ir tentando, entendendo e se familiarizando com o serviço. Novamente a figura do chefe foi ressaltada, confirmando a expectativa de que o superior servisse de apoio no processo de integração em um grupo social. A entrevistada também cita a importância de outras pessoas no seu processo adaptativo, pessoas que não se

confundem com a figura do chefe, ao empregar diferentes termos para designar esses diferentes personagens: “chefe” e “pessoas”.

Outras dificuldades nesse processo de adaptação foram ressaltadas por alguns participantes:

Eu já cheguei trabalhando pra caramba, em menos de um mês já teve uma nomeação grande de pessoas pra fazer, e eu tive que aprender muito rápido o serviço, então foi o tempo de ver os colegas fazendo um ou dois atendimentos, o terceiro já era eu, e já peguei desde o início, já peguei pancada já (E3).

Eu fiquei ociosa por muitos meses, não tinha organizado a questão do sistema ainda, fiquei mais de 3 meses sem ter acesso ao sistema, sem ter senha, sem ter inscrição na UFMG... fiquei mais como assistente, vendo as pessoas fazerem o trabalho para eu aprender, não tinha acesso nos programas [...] não tinha um tempo e não tinha uma pessoa específica para explicar o trabalho, e aí eu... eu comecei a ler sozinha, eu mesma... comecei a ler, comecei a pegar o manual das coisas que eu achava na rede do computador, comecei a ir visualizando algumas coisas e comecei a desenvolver. Foram uns seis meses para começar a desenvolver o trabalho em si, né? (E4).

Eles chamaram pra uma entrevista. Quando eu entrei assim na sala era aquela “mesona” de reunião do DEPARTAMENTO W, cheio de gente, eu falei, “meu Deus do céu, o que que eu tô fazendo aqui?”, né? [...] E aí nessa entrevista eles queriam saber exatamente por que que eu tava entrando, o que que eu ia contribuir com o DEPARTAMENTO W<sup>6</sup> etc. Aí eu falei que eu tava fazendo mestrado, contei assim um pouquinho do histórico da minha carreira acadêmica e tal. Então eles falaram “ah, mas aqui não tem horário reduzido, não tem flexibilização, se não tiver como fazer a compensação não pode ficar numa área que não tenha horário que dê pra você compensar e tal”. [...] no dia da minha posse eles falaram “a gente não tem lugar ainda pra você”... aí eu fiquei apavorada. Mas na mesma semana ou na outra semana, eu acho que levou duas semanas, eu não lembro, me ligaram e disseram que eu tinha ficado no DEPARTAMENTO Z (E14).

Ninguém estava sabendo que eu ia chegar, não tinha sala pra trabalhar, não tinha material pra trabalhar [...] não tinha nada. Eu falei, “bom, o que que eu vou fazer?”. Foi realmente uma época muito difícil pra mim, de não ter uma diretriz de trabalho e eu estar buscando um caminho de me aperfeiçoar e eu não ter tido um acolhimento da gestão (E15).

A E3 relata que, logo de início, teve que despende um grande esforço de trabalho, sem que houvesse um treinamento prévio para a execução de suas atividades. A forma encontrada para aprender os seus ofícios foi observar os colegas de trabalho, de maneira acelerada, para, prontamente, incorporar o serviço e iniciar os seus atendimentos no processo admissional. Um sentimento de insatisfação para com essa situação é revelado pela servidora

---

<sup>6</sup> O nome dos departamentos e o nome das atividades não serão citados com o objetivo de possibilitar a confidencialidade das informações coletadas junto aos participantes das entrevistas.

ao reconhecer que, assim que entrou, foi submetida a uma grande carga de trabalho sem contar com instruções adequadas.

Já a E4 ressalta que ficou ociosa por alguns meses por não ter acesso aos sistemas eletrônicos da instituição. A morosidade do cadastro do número de “inscrição na UFMG”, que funciona como um número identificador do servidor na instituição, como citado pela entrevistada, impossibilitou o seu acesso aos computadores e aos sistemas que são essenciais para as suas atividades, entre elas a tramitação de documentos, a elaboração de ofícios e a atualização de registros funcionais. Em outro momento, foi citado que o aprendizado se deu a partir da observação de outras pessoas, não contando, pois, com um tempo e uma pessoa específica para passar as diretrizes. Da mesma forma que a E2, a E4 valeu-se de sua proatividade para assimilar os procedimentos que seriam de sua responsabilidade. Dadas essas circunstâncias, a servidora relata que somente após seis meses conseguiu, de fato, iniciar o desenvolvimento do seu trabalho.

Uma situação constrangedora, relatada pela E14, ocorreu antes mesmo de tomar posse e entrar em exercício. Ao ser chamada para uma entrevista prévia, foi submetida a perguntas que remetiam ao motivo de estar trabalhando na UFMG. Após responder às perguntas e mencionar que fazia mestrado, esbarrou-se na dificuldade de um departamento em absorver servidores que contavam com essa peculiaridade: trabalhar e estudar, ao mesmo tempo. De forma reativa, foi-lhe falado que o departamento em questão não teria “horário reduzido” e “flexibilização” para que a servidora conseguisse conciliar a rotina de trabalho com a rotina acadêmica, sem que mesmo tivessem sido requeridos. No dia da sua posse, data em que se complementa a investidura do nomeado no cargo, e talvez como consequência da entrevista que participou, foi surpreendida com a notícia de que a sua lotação ainda não havia sido definida, traduzindo-se em um sentimento de pavor. Nesse sentido, configura-se, mais uma vez, o despreparo no acolhimento de novos servidores. Após uma ou duas semanas, a sua lotação foi determinada, sendo a servidora direcionada a outro departamento da PRORH.

A ausência de recursos mínimos para o início de suas atividades foi mencionada pela E15. Além de não ser esperada pelos indivíduos que já pertenciam ao determinado espaço social, descobriu que não contava com uma sala nem material para trabalhar, restando-lhe o questionamento do que, de fato, iria fazer naquele lugar. Esse despreparo e indeterminação do departamento ao receber a servidora recém-empossada culminaram no sentimento de um período de vida “difícil” para a servidora, explicitando a falta de diretrizes de trabalho e a ausência de acolhimento como as principais causadoras dessa situação. Da mesma forma que

a E2 e a E4, a servidora manifestou que “buscou um caminho de se aperfeiçoar”, talvez para minimizar essa percepção da desordem.

A E2 foi mais enfática ao explicitar a necessidade de ter tido um treinamento quando adentrou na instituição, como pode ser observado no seguinte fragmento:

Não, ninguém me ensinou a fazer nada, não tive treinamento na entrada, não tive estabelecimento de objetivos e metas, como é dito na avaliação de desempenho... inclusive tem um plano de trabalho, pra mim não foi apresentado esse plano de trabalho... meu trabalho foi de acordo com as demandas que me passavam e demandas que não estavam previstas (E2).

Percebe-se uma ambiguidade no processo de definição de objetivos e metas que, apesar de ser “dito na avaliação de desempenho”, não é colocado em prática ou salientado aos novos servidores. A situação se torna ainda mais ambígua quando se reconhece que a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão operacionalizado e fomentado a todos os servidores da universidade pela PRORH. Como relatado em uma notícia no site da universidade, a avaliação de desempenho tem por objetivo “promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para as políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços” (UFMG, 2016). Pelo discurso da E2, esse objetivo não se estabeleceu, de forma prática, no cotidiano de suas atividades. Além disso, cita também o “plano de trabalho” que, segundo essa mesma notícia, relaciona-se a um instrumento “por meio do qual as equipes registrarão suas metas, objetivos e as ações planejadas” (UFMG, 2016). Essa servidora expressa ter conhecimento da existência de um plano de trabalho, contudo, o instrumento não lhe foi apresentado. Como consequência, tem-se o trabalho sob demanda, sem planejamento prévio e sem diretrizes estabelecidas.

Apesar dos participantes manifestarem críticas ao despreparo no acolhimento de novos servidores, houve, também, relatos que indicam proposições de melhorias para a PRORH, como nos seguintes trechos:

As coisas não estão escritas, não existe manual, procedimentos, o treinamento é informal, é na prática, é sob pressão, então é... ninguém avisa que é assim pra quem está chegando agora, né? (E17).

Acho que deveríamos investir em uma recepção melhor pras pessoas que estão chegando, um treinamento introdutório forte, bem estruturado, bem pensado, pra gente formar servidores com capacidade de crítica... com capacidade de entendimento de como funciona essa organização, o que é essa organização e o que ela faz... tem gente que entra pra trabalhar aqui e não tem noção do que a UFMG faz, porque a UFMG não dá só aula de graduação, ela faz um bilhão de coisas, a UFMG tem um hospital de referência na região, de referência no estado de Minas Gerais... a pessoa que tá entrando tem que ter noção de que lugar ela está passando a trabalhar, só

que a gente é muito falho no ingresso das pessoas, aí a gente acaba deixando as pessoas se desenvolverem numa forma muito solta, sem um direcionamento. (E5)

Pelo relato da E17, identifica-se a valorização de manuais e procedimentos formalmente descritos, que auxiliariam o aprendizado dos servidores. A orientação dos processos organizacionais, como apontado por Rizzetti *et al.* (2014), pode possibilitar aos novos indivíduos a representação e a compreensão de como a instituição funciona, demonstrando as rotinas de trabalho, os resultados que são almejados, além de também explicitar estreitamentos e ambiguidades, contribuindo para a eliminação de gargalos, à medida que se tornam públicas todas as atividades desenvolvidas em um processo. A ausência desses documentos no órgão em análise contribui para que aconteçam treinamentos informais e o aprendizado prático, muitas vezes “sob pressão”, como relatado pela participante.

Um acolhimento planejado e a ocorrência do treinamento introdutório foram sugeridos pelo E5. Essa preparação inicial dos servidores recém-empossados, na perspectiva do entrevistado, pode contribuir para a formação da capacidade crítica dos indivíduos que passam a integrar um novo universo organizacional. Ademais, denota-se o desconhecimento do participante quanto à preparação dos servidores antes de irem para os seus postos de trabalho, momento que teria fundamental importância no processo de entendimento da instituição. Como decorrência da escassez desse tipo de treinamento introdutório, tem-se o fato de que os servidores passam a se desenvolver de forma desintegrada, sem diretrizes claras, contando, muitas vezes, com um processo de aprendizagem informal.

As manifestações relacionadas ao despreparo no acolhimento de novos servidores na PRORH remetem ao entendimento de um conjunto de observações que são compartilhadas e demonstram ser consensuais por parte dos sujeitos entrevistados. A concordância desses participantes quanto ao processo de adaptação conturbado, à aprendizagem informal e à ausência de estabelecimento de diretrizes claras confirma a noção de que as manifestações culturais também podem ser compreendidas como consistentes e facilmente perceptíveis pelos sujeitos inseridos em um espaço social, no caso a PRORH. Nesse sentido, pode-se dizer que, na análise das três perspectivas propostas por Martin (1992), o despreparo no acolhimento de novos servidores pode ser associado à perspectiva da “integração”. Ou seja, pode ser atrelado ao desenvolvimento coletivo e consensual de percepções sobre o tema abordado.

### 6.3 “Casa de ferreiro, espeto de pau”

O nome dessa seção diz respeito a um ditado popular cujo significado, implícito ou subjetivo, confirma a noção da distância entre expectativa e realidade de determinados fenômenos sociais. A instituição UFMG, de renome no país, ocupante do grupo das “melhores universidades do mundo” (UFMG, 2017), como foi relatado em uma notícia no site da universidade, mostra-se, a partir dos relatos dos participantes, como um lugar que é alvo de expectativas pelos indivíduos de que dela almejam fazer parte (sejam como alunos ou funcionários). Contudo, são expectativas que nem sempre são concretizadas, pelo menos por parte dos servidores que compõem o seu quadro administrativo. Dessa forma, a distância entre expectativa e realidade também representou um tema mencionado pela maior parte dos participantes desta pesquisa.

Os sujeitos entrevistados, providos de expectativas ao adentrar na UFMG e, em específico, na PRORH, encontraram espaços sociais distantes daqueles idealizados por eles. Espaços sociais também marcados pelas incoerências, uma vez que, por representarem ambientes de ensino de qualidade, que alcançam o topo dos *rankings*, deveriam, nessa idealização, também dispor de estruturas administrativas condizentes com essa realidade. Contudo, não foi com o que os sujeitos se depararam ao adentrar na instituição:

Uma impressão, talvez, assim, foi a de... da precariedade... você pensa “nossa, eu tô na UFMG, Universidade Federal de Minas Gerais. Nossa!”. Mas aí, a gente vê que “casa de ferreiro, espeto de pau”. Então, enquanto a universidade, ela tá assim, no top do *ranking*... um posicionamento interessante, relevante em termos de patente... mas as suas estruturas administrativas são tão sucateadas, são tão... precárias mesmo, né? Então, apesar da gente tá dentro de uma universidade federal muito bem conceituada, com notas muito significativas em vários aspectos, a estrutura traz a noção de muita precariedade (E10).

No início é tudo festa, eu achava que tudo funcionava, que tudo era perfeito... que os computadores eram excelentes, os programas eram de última geração... por ser UFMG, que lá fora ela tem um nome muito bom na questão de pesquisa e tudo... então, achei que ia ser um máximo trabalhar aqui, que não ia ter problema nenhum, sei lá... você entra aqui achando que é uma coisa, e é uma coisa totalmente diferente, ao meu ver, né? [...] a expectativa é a nível 100, e na realidade tá lá pra 30 ou 20 (E3).

Olha, eu esperava, sendo a UFMG, ter mais recursos, certo? Recursos principalmente tecnológicos, de estrutura. Não que seja ruim, não é que é ruim. A gente tem o básico pra se trabalhar, né? Tem computador, tem cadeira, tem mesa... Mas pra gente conseguir alguma coisa é muito sofrimento... Mas por ser UFMG, referência e etc., eu pensava que era uma outra coisa, era uma estrutura de organização muito mais evoluída (E14).

É uma instituição muito reconhecida, muito famosa, achava que seria super interessante eu trabalhar aqui. Então, a primeira impressão é que seria um local bacana e organizado. [...] Eu me sinto parte realizada e parte triste, pensar que um lugar tão importante é tão retrógrado ao mesmo tempo... podia ser tão melhor diante de tudo que acontece de bom aqui dentro, e no fundo é tão ruim em tantas coisas (E4).

Quando eu entrei aqui, eu assim me choquei, porque eu esperava algo mais organizado, algo mais estruturado. E eu me surpreendi com a estrutura que a UFMG tem. Achei muito bagunçado (E13).

Logo no primeiro fragmento, identifica-se uma contradição entre a instituição idealizada pela entrevistada e o estabelecimento da impressão de precariedade quando ela adentrou na UFMG. Após expressar a sua expectativa em fazer parte da universidade, como servidora, houve o emprego do ditado popular “casa de ferreiro, espeto de pau”. A utilização desse enunciado deu-se em razão da servidora ter encontrado uma estrutura administrativa “sucateada” e “precária”, mas, mesmo assim, se enquadrar no “topo do *ranking*” e em posicionamentos relevantes em termos de patente. Nesse sentido, a reflexão explicitada pela participante foi a de como, ao mesmo tempo, ser uma instituição bem-conceituada e contar com uma estrutura frágil e sem recursos. Cabe mencionar que, em 2017, foram difundidas diversas notícias que tratavam da classificação das melhores universidades do mundo, resultado que foi amplamente divulgado pela UFMG em seu site (UFMG, 2017).

A expectativa da presença e do funcionamento de recursos, entre eles os tecnológicos, como por meio da disposição de computadores com programas de “última geração” (E3), também se distanciou da realidade encontrada pela E3 e pela E14. Ambas as entrevistadas demonstraram nutrir expectativas de trabalhar na UFMG, por ser uma instituição que apresenta um importante renome. Contudo, a realidade com a qual as participantes se depararam diferenciou-se daquilo que era idealizado por elas. Para confirmar isso, a E3 dispôs-se de números para exemplificar que o panorama descoberto se afastou da perspectiva que era almejada: “a perspectiva é a nível 100, e na realidade tá lá pra 30 ou 20” (E3). E, para complementar, a E14 manifestou a dificuldade em se obter recursos para trabalhar, fato que se mostrou como contraditório para a entrevistada em uma instituição tão qualificada como a UFMG.

A esperança de encontrar um lugar “organizado” ou “estruturado” foi mencionada pela E4 e pela E13. Contudo, essas entrevistadas também explicitaram os sentimentos de tristeza ou surpresa com a realidade avistada. Apesar de ser “uma instituição muito reconhecida, muito famosa” (E4), a UFMG mostrou-se como retrógrada na perspectiva das participantes.

Mais uma vez, firma-se a noção compartilhada da lonjura entre a expectativa e a realidade encontrada por parte dos servidores da instituição.

Um fato curioso e questionador foi apontado pelas E8 e E17. A complexidade inerente aos ambientes universitários, como indicado por Grillo (2001), gera a necessidade do cuidado especial na sua administração. Contudo, parece que essa necessidade nem sempre é reconhecida pelos próprios servidores da UFMG. Ou, mesmo que reconhecidas, nem sempre são institucionalizadas e colocadas como prioridade pela alta gestão.

Foi sorte trabalhar numa universidade que é renomada, que as pessoas querem fazer parte. E, quando eu cheguei, eu fiquei decepcionada com a estrutura. [...] E a questão de uso de recursos próprios, por exemplo, eu já cheguei aqui na primeira semana tinha uma consultoria contratada que não gerou resultado nenhum e eu pensava assim, “gente, mas aqui é referência no curso de Administração, referência no curso de Tecnologia da Informação e tudo mais”, e não tinha, não tem essa parceria e eu achava que tinha que ter essa parceria com a universidade, de aplicar dentro dela pra depois passar pra fora, e minha decepção foi essa, que eles preocupam muito com o externo e não aplicam internamente (E8).

Nós não temos esses doutores, professores, trabalhando em prol da administração pública na universidade. Você não tem... você briga pra criar um sistema, você briga pra ter um projeto de melhoria de trabalho, das condições de trabalho, de tudo. Você não tem os doutores da universidade voltados pra administração da universidade (E17).

Assim como nos trechos já citados, a E8 expressa a expectativa em fazer parte de uma instituição renomada, contudo, manifesta a decepção ao chegar ao novo ambiente. A reflexão trazida pela E8 coloca em evidência a questão de a UFMG ter diversos profissionais que são referências em determinadas áreas, porém, não se apropriam dos problemas institucionais e nem sempre participam de projetos que visam à proposição de melhorias internas. O exemplo dado pela E8 confirma o mesmo apontamento feito por Coutinho (2009, p. 168), que trata especificamente da UFMG: “apesar de possuir uma faculdade que oferece cursos de Administração [...], parece nutrir um apreço duvidoso por essa área de conhecimento e pela função administrativa”. Essa reflexão é ampliada, pela E8, à área de conhecimento da tecnologia da informação. A entrevistada complementa o seu exemplo dizendo que desconhece o desenvolvimento de trabalhos conjuntos entre esses profissionais para com a instituição, resultando no sentimento de decepção. Além disso, ela explicita a sua insatisfação ao reconhecer que esses profissionais aparentam uma preocupação contínua com o desenvolvimento de pesquisas para o campo externo, sem, contudo, reconhecer as necessidades internas da instituição de que fazem parte. Cabe ressaltar que a entrevistada não

determinou quem seriam esses profissionais, ou seja, não houve uma distinção clara de qual categoria ou cargo pertencem esses servidores a que ela faz a crítica.

Diferentemente, a E17 já delimita os personagens que não atuam em benefício da administração da universidade, no caso os “doutores” e “professores”. A participante manifesta dificuldades em processos que visam melhorias internas, explicitando alguns desconfortos para se criarem novos sistemas e para se desenvolverem projetos de melhorias. Nesse sentido, chega à conclusão de que a instituição “não tem os doutores [...] voltados pra administração da universidade” (E17). Cabe mencionar que a Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, expressa as atividades inerentes a essa carreira:

Art. 2º. São atividades das Carreiras e Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica (BRASIL, 2012).

Nesse sentido, além das atividades de ensino, pesquisa e extensão, as funções de direção, assessoramento e assistência à própria instituição são legalmente previstas para os servidores docentes, não restando impedimentos legais para o desenvolvimento de projetos que almejem melhorias internas institucionais.

Assim como na seção anterior, as manifestações concernentes à distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição aparentam ser compartilhadas e consensuais para os sujeitos participantes da pesquisa. A expectativa em se trabalhar em uma instituição de renome, que está no “topo dos *rankings*”, com uma estrutura organizada e com doutores que trabalham em prol da organização, é contraposta à realidade encontrada de precariedade, sucateamento, ausência de recursos e sem profissionais de referências que cuidem dela, confirmando a pertinência do ditado “casa de ferreiro, espeto de pau”. Por fim, pode-se exprimir que, na perspectiva das três perspectivas propostas por Martin (1992), a distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição pode ser associada à perspectiva da “integração”. Ou seja, uma distância que foi manifestada consensualmente entre os entrevistados.

#### 6.4 “Eu desconheço os objetivos”

Quando os entrevistados foram questionados quanto aos objetivos almejados pela PRORH, o pesquisador se surpreendeu com a falta de clareza e com o desconhecimento explicitado pela maior parte dos participantes, no que diz respeito à razão de existir do órgão de que fazem parte. Esses sujeitos parecem não compreender o “porquê” de estarem ali realizando as suas atividades cotidianas, o que parece estar atrelado à indefinição de critérios que deveriam ser utilizados no desenrolar dos fluxos de trabalho.

A falta de clareza na definição de objetivos e diretrizes, expressada pelos entrevistados, pode ser exemplificada a partir dos seguintes fragmentos:

Os objetivos não estão claros pra mim (E17).

- Eu acho que os objetivos eles até têm, não são divulgados, né? (E4)

- Você conhece? (PESQUISADOR)

- Ah, li no site, né, mas acho que efetivamente não funciona (E4).

- Como é que você avalia os objetivos que são almejados pela PRORH? (PESQUISADOR)

- Os objetivos... (E8)

- Você conhece os objetivos? (PESQUISADOR)

- Pois é, por isso que eu fiquei um pouco em silêncio... porque a gente trabalha muito sob demanda de legislação e tudo, mas não tem um projeto amplo a longo prazo, né... (E8)

As participantes E17, E4 e E8 são consoantes ao reconhecer a ausência de objetivos explícitos do órgão de que fazem parte. A falta de divulgação dos propósitos da PRORH e o desconhecimento das intenções institucionais parecem resultar em trabalho sem planejamento e sob demanda, além da inexistência de projetos de longo prazo. O silêncio manifestado pela E8 demonstra uma reflexão quanto à existência e à pertinência do conhecimento dos objetivos do ambiente organizacional em que está inserida. Após essa reflexão, a entrevistada justifica o fato pelo seu trabalho ser “sob demanda” e sem “um projeto amplo a longo prazo” (E8). Interessante notar que a E4 reconhece que no site da PRORH podem já estar explicitados os escopos de atuação dos departamentos, contudo salienta que esses objetivos nem sempre são conquistados.

Alguns documentos que facilitariam a explicitação dos objetivos do órgão foram citados por alguns dos entrevistados:

Não, não conheço os objetivos da PRORH, desconheço. [...] A gente não tem nada, não tem um documento direito que fala que a gente tem que fazer isso e aquilo... “peraí, mas, isso aqui realmente tá sendo seguido?” (E3)

Quais são os objetivos? Eu desconheço os objetivos, vamos falar do Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017... tem os objetivos lá, tem as metas, mas como fazer, quem deve fazer, quando deve fazer, isso não é dito em nenhum momento, não foi planejado categoricamente falando, então eu desconheço, de fato, os objetivos da PRORH. [...] Eu percebo que são predominados objetivos tácitos (E2).

O desconhecimento dos objetivos da PRORH foi associado, pela E3, à ausência de um documento formal que pudesse determinar as atribuições dos servidores e dos departamentos que compõem o órgão em análise. Essa carência, na percepção da enunciadora, configura a inexistência de parâmetros para a averiguação dos processos de trabalho. Neste ponto, cabe lembrar que o único documento formal que estabelece a estrutura e as competências da PRORH e dos departamentos que a compõem é a Resolução n.º 2, de 30 de março de 2000, aprovada pelo Conselho Universitário. As práticas relatadas pelos entrevistados confirmam que esse documento, que já completou mais de 17 anos, se tornou obsoleto, porém ainda não foi alterado ou substituído por um novo normativo interno.

Outro documento citado pela E2 foi o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do período 2013-2017. Esse plano tem como objetivo “se constituir em documento prospectivo e de referência sobre as metas, objetivos e ações a serem desenvolvidas pela UFMG no quinquênio 2013-2017” (UFMG, 2013, p. 5). Embora reconheça que o documento discorra sobre objetivos e metas, a entrevistada explicita que não são apresentados alguns elementos básicos para a consecução de intentos institucionais, como a determinação de agentes responsáveis e a indicação de períodos específicos de tempo para a realização de determinadas atividades. Nesse sentido, denota-se que, apesar dos anseios apresentados no referido plano, a sua incompletude o coloca na esfera abstrata, não oferecendo diretrizes concretas aos indivíduos e se distanciando da condição de ser “referência” para as ações a serem desenvolvidas pela instituição. Como consequência, tem-se a preponderância de objetivos tácitos nos ambientes organizacionais, ou seja, intenções não formalmente expressas, implícitas ou subentendidas.

Alguns participantes contaram que, apesar de desconhecerem os objetivos pretendidos pela PRORH, possuem uma noção daquilo que é almejado pelo departamento específico de que fazem parte. Ou seja, esses sujeitos aparentam desconhecer aquilo que é desejado pelo todo, contudo reconhecem os propósitos internos ao ambiente social em que estão inseridos.

Da PRORH, especificamente, não. Mas o que se é esperado, dentro do DEPARTAMENTO W, eu acho que conheço, porque já fui consultada dos projetos que a gente já fazia. Mas, em termo de objetivo geral, assim, não estou muito situada não (E15).

- Você conhece os objetivos que a PRORH tem? (PESQUISADOR)
- É... mais ou menos. Eu conheço os objetivos da PRORH em relação ao DEPARTAMENTO W (E20).
- E da PRORH, como um todo? (PESQUISADOR)
- Eu tenho... eu tenho uma intuição, mas saber assim, falar assim: “olha, os objetivos da PRORH, eu, hoje é esse”. Não (E20).
- Por que que você acha que você não conhece? (PESQUISADOR)
- Porque eu acho que as pessoas não se preocupam muito em passar essa... vai virando uma continuidade, sai um, entra outro e parece que a coisa... ninguém fala assim: “olha, nosso papel é até aqui” ou “nós vamos... é, a nossa proposta é essa, né, nós vamos trabalhar com isso nesses quatro anos”... porque muda, as políticas mudam. Uma missão comum teria que ser passada, independente de quem está administrando ou não, mas eu acho que isso não é passado muito claramente para os servidores da PRORH no geral. Nem pra quem está na gestão e nem pro servidor que está lá embaixo. Principalmente para esse que está lá embaixo, eu acho que ele não consegue nem intuir o que que é (E20).

Pelo fato de já ter sido consultada em um determinado projeto, ou seja, ouvida pelo outro, mesmo que circunstancialmente, a E15 justifica o seu conhecimento quanto às finalidades do departamento em que trabalha. Da mesma forma, a E20, que faz parte do mesmo departamento, também assegura a ciência dos propósitos almejados nesse ambiente social. Contudo, ambas as participantes relatam desconhecerem um objetivo comum, comum a todos os personagens desse contexto complexo.

Para complementar, a E20 atribui o desconhecimento dos objetivos da PRORH à descontinuidade administrativa que ocorre após as mudanças de gestão. Essa prática, que simboliza o cotidiano do aparato político no país, por meio da troca de mandatos, parece nem sempre estar correlacionada ao estabelecimento claro de novos papéis e novas propostas, além de não garantir a continuidade de programas e ações que já vinham sendo desenvolvidos. Essa descontinuidade é advertida por Collares, Moysés e Geraldi (1999), pois gera retrabalhos, representando o eterno recomeçar, partindo-se do pressuposto de que para o novo se firmar é necessário silenciar o passado. Uma missão comum, para a E20, não é transmitida aos servidores da PRORH. Ou seja, reconhece-se um conjunto de propósitos desconhecidos não só pelos subordinados, mas também pela alta direção.

A complexidade em se definir propósitos é ressaltada pelo E5 e a dificuldade em concretizar essas intenções é explicitada pela E9:

A PRORH tem muita dificuldade em definir claramente seus objetivos... e muita dificuldade de seguir esses objetivos... vou dar um exemplo que é crítico e que somos constantemente criticados como trabalhadores aqui da PRORH, que é a situação de capacitação... a situação da capacitação e de qualificação, ela é crítica e mal pensada, as pessoas não tem clareza do que é qualificação, de capacitação e treinamento, não tem clareza disso, não se consegue estabelecer um programa estrutural para todos servidores. [...] A

PRORH tem muita dificuldade de entender que o gabinete é gestor dos departamentos, e os departamentos contam o pessoal técnico que vai suprir a PRORH com informação, então vira e mexe a gente tem essa dificuldade (E5).

Não, se eu falar assim que eu conheço a fundo os objetivos, isso não. Eu vejo que é uma pró-reitoria de recursos humanos, tá? Que às vezes tem umas ideias muito boas, mas... também, às vezes, não consegue muito sair do papel... [...] se fosse uma PRORH mesmo, falar assim, teria todo mundo trabalhando ali por um objetivo, mas, às vezes, eu sinto que não tem esse objetivo em comum (E9).

Alguns embaraços parecem impactar na elucidação dos propósitos da PRORH aos seus servidores e, como consequência, no desenvolvimento de projetos que sensibilizem toda a comunidade da UFMG. O exemplo utilizado pelo E5 leva ao entendimento de que a falta de clareza dos indivíduos pertencentes ao quadro funcional da PRORH quanto à assimilação dos vocábulos “qualificação”, “capacitação” e “treinamento” culmina em constantes críticas geradas por personagens externos ao referido órgão. Essa compreensão deficitária parece se estender a outros assuntos, contribuindo para que não seja estabelecido um programa estrutural para todos os servidores da instituição. Ademais, outro obstáculo percebido pelo entrevistado dá-se na falta de compreensão, por parte do gabinete da PRORH, de que é o gestor dos departamentos que compõem a PRORH. Nessa perspectiva, não se reconhece a perspicácia por parte desse gabinete de que os departamentos deveriam fornecer informações ou insumos para as suas deliberações.

Em consonância com o exposto pelo E5, a E9 manifesta a dificuldade da PRORH em concretizar os seus anseios. Apesar de reconhecer que o órgão conta com “ideias muito boas” (E9), evidencia a inexistência de um propósito comum a todos os departamentos. O desconhecimento, por parte dos entrevistados, quanto aos objetivos do órgão, repercute na falta de critérios e de padronização para o desenvolvimento dos fluxos de trabalho, conforme observado nos relatos abaixo:

A questão é que não se determina quem deve fazer e o como deve se fazer não é padronizado, é critério das pessoas que estão na gestão, como vou fazer tal parecer, eu faço o parecer, minha chefia vai avaliar na cabeça dela, o jeito que ela achar que deve ser... ela vai me pedir para refazer, eu refaço, ela aprova e assina. O outro parecer, que é o mesmo assunto, muitas vezes, eu faço do mesmo jeito e ela pede para fazer de outra forma, ou seja, não tem critério, vai da cabeça do dia da pessoa (E2).

Um exemplo que eu posso falar é em relação à seção de pessoal. Eu acho que não funciona a divisão, até mesmo pela distribuição de [funções gratificadas] FGs, tem seção de pessoal que recebe, tem outra que não recebe. Eu acho que tinha que ter uma padronização assim: de até tantas pessoas que atende, ter um nível de FG. Têm lugares que... aqui recebe FG

pra cuidar de cinco pessoas, né? Então, eu acho isso aí muito desproporcional. Então, isso aí é um objetivo da PRORH, um dos que eu conheço que desde quando ela entrou, ela queria reestruturar, difícilimo de conseguir, porque, até então, a forma de distribuição de FG era mais na... por [questões] políticos e tudo. Mas eu acho que isso aí tinha que ter, sim, uma padronização (E8).

Os critérios não são claros, ao meu ver. E... como é que eu vou dizer? Os critérios a gente não entende, não alcança. Parece, às vezes, que é capricho, que é vaidade, “que eu penso que é assim, que eu acho que é assim [...]”, tá (E17).

A ausência de definição dos responsáveis pelas atividades e a falta de padronização delas resultam na manifestação de que critérios subjetivos das pessoas representam os únicos parâmetros para o desenrolar dos fluxos de trabalho. Os personagens ressaltados pelas participantes são “as pessoas que estão na gestão” (E2), levando ao entendimento de que os dirigentes são aqueles que usufruem de critérios nem sempre objetivos nas tomadas de decisões. O exemplo manifestado pela E2 confirma que a simples aprovação de um parecer não é seguida de uma avaliação realizada com base em critérios claros, objetivos e previamente estabelecidos. Um processo avaliativo abstrato e parcial parece determinar o trabalho ou o retrabalho das atividades dessa servidora.

Talvez, como consequência dessa indefinição, seja de objetivos ou de critérios, a percepção de desordem da PRORH pôde ser percebida a partir dos relatos dos entrevistados. Quando o pesquisador solicitou que esses sujeitos definissem a PRORH em uma palavra, expressão, frase ou metáfora, observou-se um espaço social marcado pela desordem, pelas ambiguidades e tomado por subjetividades:

Bagunça. A palavra é essa, bagunça (E3).

Confusão. ((risos)). Confusão (E15).

- Balaio de gato (E13).

- Por que balaio de gato? (PESQUISADOR)

- Olha, foi a primeira associação mesmo, foi a primeira palavra que me veio à mente. Porque eu acho que é assim, por causa disso que eu falei, não têm as regras claras, as coisas são confusas pra... por exemplo, para o DEPARTAMENTO W, não tá claro o que tem que fazer, pro DEPARTAMENTO P, não tá claro o que tem que fazer. Essa falta de uniformidade das coisas vai virando uma bagunça, né? Eu acho que fica muito bagunçada as nossas diretrizes, né? (E13)

Acho que é inconsistência (E4).

Putz... vou definir mais como vaidade (E9).

Amadorismo. Atualmente, nós vivemos no “acho” (E5).

Eu acho que imaturo (E12).

Precisa melhorar muito (E16).

Muitos desafios (E19).

“Bagunça” e “confusão” foram os termos manifestados pelas E3 e E15. Já a E13 utilizou a metáfora “balaio de gato” para exprimir a sua visão da PRORH. Trata-se de uma expressão popular que remete aos significados de confusão, complexidade, embaraço e desordem. Ao empregar a metáfora, no contexto da PRORH, a enunciadora parece comparar o órgão a um cesto grande, o qual é preenchido por diversos departamentos desorganizados, como gatos que fazem bagunça. Alguns dos fatores que podem explicar a manifestação de desarranjo são a falta de diretrizes e o não emprego de critérios objetivos no cotidiano do trabalho, gerando um panorama marcado pela “inconsistência”, como explicitado pela E4. As ambiguidades, a falta de coerência e as subjetividades nos processos decisórios desse contexto, nesse sentido, fazem com que E4 sinta que pertença a um ambiente pouco solidificado.

A vaidade e o amadorismo também foram citados. A falta de critérios objetivos e a ocorrência de avaliações subjetivas aparentam traduzir-se na noção do sentimento de superioridade, por parte da chefia, em determinadas deliberações dos contextos de trabalho. A prerrogativa de aprovar, de diferentes formas, um mesmo modelo de parecer, como relatado pela E2, reproduz a possibilidade de o sujeito utilizar critérios indefinidos na avaliação de seu trabalho, prática que simboliza a vaidade na percepção da entrevistada. Como produto, na percepção do E5, tem-se também a manifestação de “amadorismo” (E5) nos processos de trabalho da PRORH, indicando que o desempenho de atividades, em algumas circunstâncias, decorre de parâmetros subjetivos e não profissionais.

O sentimento de pertencimento a um contexto organizacional imaturo e que, portanto, precisa se aperfeiçoar, foi expresso pela E12 e pela E16. A percepção da necessidade da PRORH em se desenvolver e, conseqüentemente, atingir novos estágios de desenvolvimento representa um dos anseios dos entrevistados. Para tanto, reconhece-se, também, que, para aprimorar-se, “muitos desafios” (E19) deverão ser superados.

Destoante das manifestações apresentadas nos fragmentos citados anteriormente, a E19 apresenta uma percepção mais clara do papel exercido pelo órgão de que faz parte:

[...] tínhamos uma política bem definida no Corpo Docente, que era gerenciada pela Comissão Permanente de Pessoal Docente. E não tínhamos nenhuma política pro servidor técnico-administrativo. Quando eu digo política... são critérios. Porque, pra você ter um RH que possa fazer uma

gestão, ele tem que saber quais critérios que ele pode obedecer ou seguir. [...] Hoje as pessoas sabem quem somos, onde estamos, o que que nós estamos fazendo, quantas pessoas estão em cada lugar, sabem quem é que está recebendo gratificação, qual que é o valor da gratificação dela (E19).

A enunciadora, primeiramente, faz uma diferenciação no que diz respeito à aplicação de políticas bem definidas para os servidores docentes e para os servidores técnico-administrativos. O fato de já existirem diretrizes claras e aplicadas ao quadro de docentes, de acordo com a participante, decorre do trabalho exercido pela Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), que cuida, desde 1980, da formulação, do acompanhamento e da execução da política de pessoal docente da UFMG (UFMG, 2016).

Já no que tange aos servidores técnico-administrativos, a ausência de critérios, fundamentais para o exercício da função de recursos humanos, associava-se à ausência de políticas que alcançassem esses servidores. Na perspectiva da E19, essa situação aparenta ter mudado, contribuindo para que os servidores da PRORH já saibam o que fazem, o motivo e a razão de existir do órgão de que fazem parte.

As percepções, pela maior parte dos servidores entrevistados, que envolvem o desconhecimento dos objetivos e das diretrizes da PRORH, associadas ao reconhecimento da escassa utilização de critérios nos processos de trabalho, podem ser contrapostas aos significados explicitados por uma das participantes, que apresenta uma visão adversa dos demais. Confirma-se, portanto, a existência de conflitos, ambiguidades e inconsistências que coexistem em um mesmo panorama social. A abordagem da “diferenciação”, entre as três perspectivas estudadas por Martin (1992), representaria essa temática, ao reconhecer os dissensos e as contradições entre os agrupamentos existentes em uma organização, no caso, entre os sujeitos que convivem na PRORH.

## 6.5 “Um império desintegrado”

A desintegração entre os departamentos que compõem a PRORH também foi manifestada pela maior parte dos participantes da pesquisa. Apesar de reconhecer que o órgão devesse possuir um objetivo comum, esses sujeitos explicitaram que a falta de diálogo, a de padronização dos processos, a ausência de diretrizes claras, o fluxo de informações desorientado e a disposição do arranjo físico contribuem para a percepção de fragmentação entre os diferentes departamentos.

Eu vejo a PRORH como várias empresas em uma só... eu vejo culturas diferentes em cada departamento, tanto que acredito que o grande conflito

que existe entre o gabinete e os outros departamentos seja em função disso (E2).

Todo mundo junto é um grupo, todo mundo é PRORH, e não é assim que funciona aqui... acho que cada um é como se fosse um império, cada um tem um reino, sabe? (E3)

Às vezes, você quer fazer uma coisa, você não consegue fazer isso, porque você depende lá de outra pessoa, “ah, mas isso aqui eu não faço desse jeito”. Você também... de repente duas pessoas que fazem a mesma coisa, assim, dois departamentos que fazem a mesma coisa e não otimiza aquele tempo, sabe? Então, eu acho que se fosse mais integrado seria bem melhor, uma série de coisas, pra evitar algum tipo de erro, evitar retrabalho, otimizar o tempo (E9).

Ao associar a PRORH a “várias empresas em uma só” (E2), a enunciativa aponta que diferentes valores, anseios, práticas, conflitos, ambiguidades, estruturas e hierarquias convivem no mesmo órgão. Contudo, a composição desse mosaico cultural parece ser, também, o causador de conflitos existentes entre os diferentes departamentos da PRORH. Nesse sentido, sob a perspectiva da entrevistada, essas “culturas diferentes” dificultam a coalizão de objetivos e de práticas em prol de uma finalidade comum. A E3 também manifesta sua percepção de desagregação entre os departamentos, que se compara a um império, no qual coabitam distintos reinos. Ao empregar a metáfora do “império”, denota-se a noção de um território extenso, não necessariamente contíguo (estruturando em diferentes aparatos físicos), possuidor de um conjunto de culturas heterogêneas, todas governadas pela mesma cúpula. Ou seja, departamentos desconexos, alocados em diferentes locais físicos, providos de distintas culturas, porém, administrados pelos mesmos dirigentes.

Esses reinos, recorrentemente, apresentam problemas de comunicação entre os personagens que neles habitam. A divisão de atividades e o indevido esclarecimento das atribuições geram, além de problemas relacionais, o retrabalho. Na situação exposta pela E9, a dependência de dois sujeitos em relação a uma mesma atividade resulta na preponderância de uma das partes no decorrer do fluxo de trabalho, fato gerador de conflitos. Como consequência da falta de diálogo, tem-se a situação de diferentes pessoas exercendo as mesmas atividades, impactando na morosidade dos processos de trabalho. Outros problemas decorrentes da comunicação falha foram apontados por outros entrevistados:

É... pra mim é bem fragmentado, né? Porque eu acho que não tem muito diálogo entre os departamentos, e as tentativas de diálogo, especificamente que a gente tem buscado no nosso trabalho, elas têm sido muito frustradas... o pessoal reclama: “ah, vocês não vêm conversar com a gente”, aí, quando a gente vai conversar, eles, sem perceber, colocam empecilhos, e aí a gente

entende o porquê que não tem o diálogo. Então, acho que é fragmentado (E13).

A estrutura deveria funcionar melhor, considerando o grau de instrução dos servidores... mas acho que não funciona por falta de diálogo e de adequação dos processos de trabalho, uma padronização do que fazer diante das situações... acho que cada um cria do jeito que acha e não há o momento pra fechar o ponto que seja comum pros dois, então, o tempo passa e ficam essas desavenças que não chegam em um consenso (E4).

Ao explicitar o sentimento de que pertence a um órgão fragmentado, a E13 justifica essa situação em decorrência da interlocução deficitária entre os departamentos que compõem a PRORH. A enunciativa reconhece que algumas tentativas de comunicação vêm sendo adotadas, porém expressa também o sentimento de frustração para com essas investidas. Apesar da existência de reivindicações pelo estabelecimento de um diálogo mais aberto e objetivo, a sobreposição de impasses e dilemas contribui para que a situação se perpetue.

O grau de instrução dos servidores, para a E4, aparenta não interferir no funcionamento da estrutura da PRORH. Ou seja, apesar da boa formação e escolaridade desses sujeitos, identifica-se a persistência de problemas organizacionais, como o diálogo deficiente e desajustes dos fluxos de trabalho. As adversidades que emergem no decorrer do cotidiano das atividades não possuem o resguardo de padrões e critérios a serem seguidos na tratativa das especificidades, como já explorado por outros participantes na seção anterior. Ademais, pontos de estrangulamento entre os departamentos não são acordados ou previamente planejados, o que colabora para o aparecimento de contratemplos.

Um exemplo de embaraço no processo de comunicação entre os servidores foi apontado pelo E5, que explicita esquivar-se de diálogos com os seus dirigentes:

As dificuldades de comunicação. Acho que estamos muito atrasados, regredimos muito nos últimos anos na comunicação entre nós, eu evito ao máximo ter que conversar com os dirigentes, isso é muito ruim, você evitar conversar com sua chefia, porque você não dá conta de conversar com ela e ela não dá conta de conversar contigo, isso é muito ruim. De uns tempos pra cá, têm sentimentos ruins também, eu fico chateado e aborrecido nessa dificuldade nossa relacional, essa dificuldade comunicacional, que eu nunca vivi isso antes. Tenho dificuldade de lidar com isso (E5).

Após reconhecer a existência de dificuldades no fluxo de comunicação dentro da PRORH, o enunciador manifesta o sentimento de insatisfação ao reconhecer que não é capaz de dialogar com os seus dirigentes. Esse pesar é associado à percepção do servidor de que faz parte de um órgão atrasado e de um órgão que regrediu, nos últimos anos, no que tange ao fluxo informacional. Talvez por essa falta de diálogo, manifestada explicitamente pelos entrevistados, algumas decisões são proteladas ou simplesmente não são tomadas:

É... a comunicação tem hora que é falha, tem hora que tem que ficar perguntando se já tem essa informação, uma dificuldade também é quando você manda uma coisa para alguém que tem que tomar uma decisão, você tem que ficar lembrando a pessoa o que ela tem que fazer: “Aqui, cadê?”, “Isso não foi feito ainda, por quê?”. Não tem nem uma resposta. Às vezes, isso dificulta o trabalho de um monte de gente (E7).

Após caracterizar a comunicação da PRORH como falha, a E7 relata a ocorrência de situações em que as atividades não são concluídas sem que sejam feitas cobranças incessantes, o que gera entraves no desenrolar do trabalho de outras pessoas. A ausência de respostas também foi citada, representando a transferência de informações de forma unidirecional, ou seja, sem que haja o retorno, de mão única, sem repostas. Percebe-se, portanto, um processo interacional defectivo nesse espaço social, contribuindo para que seja manifestado o sentimento de desintegração.

Outro exemplo da comunicação falha entre os servidores e departamentos da PRORH foi apontado pela E10:

A comunicação, por exemplo... quando nós temos a alteração de um procedimento, ela não é amplamente... às vezes, exaustivamente comunicada... às vezes, tem que ser exaustivamente mesmo. Ainda que eu veja aquela mesma informação cinco vezes, não tem problema, pode ser que eu tô na quinta vez de leitura, mas tem alguém que não leu nem a primeira vez, e, por causa disso, a gente tem problemas... porque a informação passou batida ou alguém não viu. A comunicação, eu acho que é por isso. E a integração... porque tá cada um cuidando do seu pedaço (E10).

As alterações de procedimentos nem sempre são precedidas de conversas e escutas de todos os indivíduos envolvidos em um processo de trabalho. A enunciadora manifesta a importância em se discutir mudanças de atividades de forma demasiada, pois, ao circundar diferentes pessoas, as informações são melhores apreendidas. Esse diálogo inacabado, impreciso e pouco participativo, na perspectiva da entrevistada, culmina no sentimento de que cada departamento somente atenda a seus próprios interesses.

A definição da PRORH em uma palavra, expressão, frase ou metáfora também indicou um contexto organizacional marcado pela percepção de desintegração associada à comunicação deficitária:

- Se fosse pra você definir a PRORH, o conjunto PRORH em uma palavra, uma expressão ou uma frase ou uma metáfora, o que que te vem na cabeça? (PESQUISADOR)
- Precisa melhorar muito (E16).
- É uma frase? (PESQUISADOR)
- A comunicação. Sim, a comunicação da PRORH precisa melhorar muito. Uma frase (E16).

A enunciadora reconhece a necessidade em se desenvolver aspectos para a melhoria do órgão de que faz parte, indicando a comunicação como um dos principais pilares a ser aprimorado. Algumas circunstâncias que contribuem para esse sentimento de desintegração foram apontadas por alguns dos participantes, entre elas a distância física entre os departamentos:

Talvez, se a PRORH tivesse toda localizada em um ambiente só, facilitaria não ter tantos grupos e subgrupos. Mas, como estamos divididos fisicamente, então, eu acho que existe pouca iniciativa de integração. Quase nunca a gente se vê (E14).

Eu acredito que, se a PRORH fosse instalada no mesmo espaço, nós teríamos menos conflitos, porque o DEPARTAMENTO P, o DEPARTAMENTO W, o DEPARTAMENTO J e o DEPARTAMENTO Y tinham que estar no mesmo nível. Porque, se isso estivesse acontecendo, muitos dos conflitos que ocorreram teriam sido minimizados... porque você sai de uma sala e entra na outra, um se encontra com o outro. Então, eu acho que um dos grandes problemas enfrentados pela PRORH, hoje, é a estrutura física. O distanciamento físico dificulta a convivência, então, esse... a comunicação fica muito limitada (E19).

De acordo com as informações obtidas no endereço eletrônico da PRORH, o órgão está distribuído em quatro unidades físicas diferentes, três localizadas no Campus Pampulha e uma localizada no Campus Saúde. No Campus Pampulha, o GAB-PRORH e a CPPD localizam-se no prédio da Reitoria. O DAP e o DRH estão estabelecidos na Unidade Administrativa III e o DAST-Pampulha na Unidade Administrativa II. O DAST-Centro está localizado no Campus Saúde, dentro do Ambulatório Bias Fortes, no centro da cidade de Belo Horizonte. Essa distância física, na perspectiva dos entrevistados, impacta na coalizão de objetivos dos departamentos.

A existência de grupos e subgrupos, para a E14, tem suas origens na separação física dos departamentos que compõem a PRORH, fato que contribui para que haja “pouca iniciativa de integração” (E14). Na perspectiva da E19, os conflitos seriam minimizados se não houvesse esse distanciamento físico, pois a convivência cotidiana entre os sujeitos, que compartilham valores, anseios, atitudes e contradições, simplificaria e otimizaria a tratativa de algumas das adversidades que surgem no cotidiano do trabalho.

A manifestação de desintegração entre os departamentos tem alguns de seus impactos mencionados por um dos enunciadores:

Hoje, a PRORH sequer consegue fazer uma festa de natal conjunta, o que denota a nossa dificuldade extrema em conversar. Acho que a gente precisava ter, pelo menos, duas vezes por ano momentos de imersão, como já tivemos outros aqui... eu já tive momentos de imersão aqui, lá no Museu

de História Natural, no Parque Ecológico, que todo mundo da PRORH foi lá pra conversar, pra viver, pra partilhar o dia e pra você estreitar as relações do dia a dia, pra você conhecer o outro também, né. A gente não se conhece, nós não nos conhecemos... Eu não conheço todo mundo da PRORH, sei o nome de alguns, algumas pessoas, algumas chefias... eu não sei o nome de todo mundo mais, eu já soube mais, só que nem tomar uma cerveja no final do ano a gente não consegue, então, nós temos vivido um problema relacional muito grave na PRORH (E5).

A falta de diálogo e a fragmentação entre os sujeitos e seus respectivos departamentos foram relacionadas à ausência de festividades conjuntas entre os departamentos do órgão. A valorização de oportunidades que possibilitem a interação entre os servidores é destacada pelo E5. Esses momentos, na sua percepção, facilitariam o processo de compartilhamento de valores, crenças, ideias, perspectivas e habilidades entre os sujeitos, viabilizando, também, o surgimento de ambiguidades que contribuiriam para o desenvolvimento dos indivíduos e da instituição.

O entrevistado E5 também aprecia momentos de descontração que, na sua perspectiva, diminuiriam os problemas relacionais entre os servidores e, conseqüentemente, entre os departamentos que compõem a PRORH. Contudo, o panorama social apresentado pelo entrevistado indica que essas ocasiões não existem nos últimos tempos. Como exemplo, o servidor cita duas ocasiões em que os servidores de todos os departamentos da PRORH se reuniram, circunstâncias que foram apresentadas como favoráveis ao convívio dos indivíduos que compõem esse panorama social.

Apesar de os participantes manifestarem o sentimento de que pertencem a um órgão desintegrado e com desafios a serem superados, no que tange à comunicação interna, muitas vezes impactando na ausência de momentos conjuntos, as festividades internas dos departamentos foram citadas. Esses momentos de interação, dentro dos departamentos e não entre os departamentos, são reconhecidos como fundamentais para a aproximação dos sujeitos:

Não é só trabalho, trabalho, trabalho. A gente também tem que ter um momento ali, né? (E16)

As festas de aniversário a gente comemora... fim de ano, sabe... natal, essas comemorações eu acho muito bacana, gosto muito (E1).

Olha, todos os aniversários a gente faz questão de fazer um café, sair pra almoçar, fazer alguma reuniãozinha mesmo, pra comemorar... a gente acha importante isso. Não tô falando só por mim, tô falando pelo setor mesmo, o pessoal gosta... se a gente fica sabendo de algum show, algum evento, mesmo fora da universidade, a gente sempre comunica um ao outro, já marca de ir junto. Então, a gente gosta desse envolvimento (E12).

A gestão atual do meu departamento tem feito bastante coisa assim, de tentar comemorar datas importantes, né? De valorizar aniversário... porque a pessoa se sente valorizada como pessoa. Não é só um trabalhador que chega aqui, que vai fazer sua função e vai embora. Eu acho que tem que ter esses momentos, porque aqui, eu acho, que é a segunda casa da gente, o trabalho, né? (E15)

A E16 manifesta o sentimento de importância quanto a essas oportunidades de descontração no decorrer do cotidiano do trabalho, denominando essas ocasiões de “um momento ali” (E16). Essas brechas ocorrem, por exemplo, em comemorações de aniversários, festas de natal, cafés, almoços e eventos externos, como citados e valorizados pela E1 e pela E12. Além de enaltecer esses momentos, a E12 também reconhece a relevância deles para o setor de trabalho de que faz parte, oportunidades que possibilitam o maior envolvimento dos servidores. Da mesma forma, a E15 aprecia esses momentos, destacando o sentimento de valorização dos sujeitos nessas ocasiões, afastando-se da condição de meros trabalhadores para a condição de pessoas que carregam consigo sentimentos, vivências, estórias, opiniões e inquietudes. Ademais, a enunciadora compara o seu ambiente de trabalho à sua segunda casa, ou seja, a um importante lugar no qual ocorrem vivências físicas e afetivas.

Um relato interessante foi feito pela E17:

Têm as comemorações de aniversariantes, têm essas festas juninas, de uma simples canjica que alguém se dispõe a fazer na copa, aí chama o grupão, “vamos pro corredor, vamos bater uma prosa”... um momento *relax* de interação, eu gosto disso. Ah, lembro... quando eu entrei, a todo fechamento de folha de pagamento, o diretor promovia um café da tarde lá perto daqueles bambus ali, na área externa. Então, todo mundo descia a rampa, a gente ia passar um *happy hour* mesmo, no final de tarde. Isso era tão confortável pra todo mundo que trabalha sob uma pressão muito grande. Nossa, era muito gostoso, muito gostoso mesmo (E17).

Após valorizar algumas ocasiões de descontração que emergem no cotidiano do trabalho, como um simples bate papo no corredor acompanhado de uma “canjica” (E17), a entrevistada relembra dos cafés da tarde promovidos pelo diretor do departamento em seguida ao fechamento da folha de pagamento, momento percebido como de pressão por alguns dos participantes da pesquisa. Os servidores reuniam-se em uma área externa próxima ao departamento e utilizavam da oportunidade para se relaxar e se confortar após concluírem um processo de trabalho marcado pela tensão. A entrevista conclui o relato manifestando a sua simpatia por esses momentos.

As manifestações alusivas à percepção de desintegração entre os departamentos que compõem a PRORH, dessa forma, parecem ser comuns e consensuais entre os sujeitos participantes da pesquisa. Essa desintegração foi associada à comunicação deficitária entre os

sujeitos e, conseqüentemente, entre os departamentos do referido órgão. Nesse sentido, a falta de diálogo, as assimilações que expressam a ausência de referências para os processos de trabalho, a ausência de diretrizes claras, o fluxo de informações desorientado e a configuração física contribuem para que os sujeitos manifestem a noção de que fazem parte de um ambiente organizacional fragmentado. Nesse sentido, tendo como base as três perspectivas propostas por Martin (1992), a desintegração entre os departamentos que compõem a PRORH atrela-se à perspectiva da “integração”. Isto é, o apontamento da desintegração foi manifestado de forma homogênea entre os enunciadores.

### 6.6 “A gente não tem autonomia, né?”

A manifestação da falta de autonomia também foi um dos conteúdos abordados pela maior parte dos participantes da pesquisa. Para tanto, vale relembrar o conceito de autonomia que, em uma interpretação ampla, pode ser atrelado à capacidade de um sujeito em exprimir suas preferências e colocar em prática as suas decisões, não sofrendo limitações nas suas relações de subordinação (RUA, 1997). Cita-se a passagem:

[...] o conceito de autonomia da burocracia pública pode ser operacionalizado como a capacidade de ocupar posições centrais no governo; de formular preferências políticas; de ajustar os objetivos aos procedimentos já estabelecidos; a disponibilidade de qualificações para comando ou gerenciamento das atividades; e a capacidade de controlar a implementação das decisões públicas (ROSE, 1974; PETERS, 1987 *apud* RUA, 1997, p. 144).

Para Coutinho (2009), a presença de especialistas que possam dar suporte à alta administração da universidade atrela-se à noção de que as decisões são tomadas com a base técnica, indicando a maior viabilidade de acerto. Para o autor, a maior bagagem administrativa possibilita a maior sensibilidade para adversidades que surgem no cotidiano do trabalho. Ademais, nesse raciocínio, a instituição conta com um maior embasamento para atuar em harmonia com a doutrina do direito administrativo, como cita o autor:

Realmente, não cabe à Administração decidir por critério leigo quando há critério técnico solucionando o assunto. O que pode haver é opção da Administração por uma alternativa técnica quando várias lhe são apresentadas pelos técnicos como aptas para solucionar o caso em exame. Assim, o princípio da eficiência, de alto significado para o serviço público em geral, deve ser aplicado em todos níveis da Administração Brasileira (MEIRELLES, 1999, p. 92 *apud* COUTINHO, 2009, p. 171).

Vale lembrar, também, uma passagem de Bresser-Pereira (1998, p. 43), que aponta que “o conceito de autonomia da burocracia pública não deve ser confundido com o de insulamento burocrático, ou seja, o isolamento das agências estatais em relação às influências políticas”. Nesse sentido, denota-se a o dilema entre a autonomia dos sujeitos nos processos de trabalho e as influências políticas necessárias para atender às necessidades da governança inerentes ao serviço público. Esse impasse foi relatado por parte dos entrevistados:

A gente tem que ser ouvido pela experiência que a gente tem... eu entendo que os dirigentes também carregam experiências, mas nós temos um *know-how* já, que não pode ser ignorado... esse *know-how* tá aí, pra construir com esse político que chega (E5).

Eu costumo dizer que a gente não tem autonomia, né? A nossa autonomia ela é limitada. É um órgão que tem grandes repercussões políticas e, muitas vezes, a gente gostaria de tomar algumas decisões, que dependem de ser ouvidos os níveis superiores. Então, a gente também tem que aprender a lidar com a frustração. Às vezes, você faz excelentes propostas, você acredita que aquilo vai ter um resultado e poderia impactar, mas o coletivo do nível do escalão superior não identifica dessa forma, então, você tem que abortar a proposta. Então, é um ambiente de muito abortamento, sabe? E isso, às vezes, gera frustração. Então, você apresenta uma proposta, ela é abortada, apresenta a segunda, ela é abortada. Então, quem não consegue lidar com frustração, adoce (E19).

As experiências e a bagagem técnica adquirida são ressaltadas pelo E5 como fundamentais para a construção dos processos de trabalho. Contudo, esse *know-how* parece ser pouco explorado pelos dirigentes, o que impacta na construção coletiva de políticas. A E19 confirma a percepção de falta de autonomia, enxergando-a como limitada. Ao indicar que a PRORH possui importantes implicações políticas em suas ações, justifica a dependência das decisões para com a necessidade de escuta dos níveis superiores. Como consequência, cita a frustração como o sentimento percebido a partir desses entraves. Como exemplo, a enunciativa cita que a invalidação de proposições, mesmo que favoráveis ao trabalho, é comum em seu cotidiano. A entrevistada ainda cita que “o coletivo do nível do escalão superior” seria o responsável por abortar essas propostas, fato que culmina na insatisfação e no adoecimento dos servidores.

Nessa perspectiva, outros enunciadores manifestaram a sua insatisfação com relação à interferência de questões políticas pouco claras na rotina do trabalho:

O que me desmotiva são as questões políticas que interferem a todo momento, que sobrepõem o aspecto técnico... não adianta o profissional técnico falar aquilo que ele sabe, eu tenho até dúvidas se os superiores querem saber o que o técnico tem a dizer (E6).

A gente sabe que tem que colocar panos quentes às vezes em muita coisa... a gente trabalha em uma universidade que a gente trabalha com questões políticas o tempo inteiro, né? Então, infelizmente, isso é uma coisa que a gente não queria pro país, né, e aqui na universidade não é diferente. E, muitas vezes, a gente trabalha assim, com questões políticas que, às vezes, você tem que ceder, largar pra lá, deixar (E8).

O que me incomoda um pouco, muito até, por sinal, é quando eu tô no meu trabalho resolvendo alguma coisa, eu tô fazendo um ritmo de trabalho, tô seguindo um processo, e sou obrigada... sou obrigada mesmo pela minha chefia ou por cima da minha chefia de... modificar um encaminhamento, sabe? Normalmente, por alguma razão política não declarada (E12).

A desmotivação é ressaltada pela E6 quando supostas questões políticas se justapõem ao aspecto técnico do trabalho. A enunciativa resalta ainda que tem dúvidas se a gestão superior, de fato, tem interesse e disponibilidade para dar espaço à opinião técnica em suas deliberações. Essas questões políticas parecem surgir cotidianamente para a E8. Na sua percepção, essas demandas limitam o desdobramento do fluxo das atividades. Ao citar duas vezes o advérbio “infelizmente”, revela-se o descontentamento da servidora com essa situação, que aparenta se perpetuar na instituição. O jeito encontrado pela E8 é renunciar a essa inquietude.

No relato da E12, uma situação habitual de trabalho é interrompida por uma “razão política não declarada” (E12). Essa descontinuidade, manifestada como corriqueira, gera incômodo para a enunciativa, dificultando a manutenção do seu ritmo de trabalho. Vale registrar a utilização da expressão “sou obrigada” (E12), o que, mais uma vez, indica a comunicação deficitária nos departamentos que compõem o órgão em análise. Além disso, os personagens responsáveis pela interrupção do fluxo de trabalho são identificados pela enunciativa como “minha chefia ou por cima da minha chefia”. Nessa perspectiva e com base nos relatos dos participantes, confirma-se que a figura da alta gestão, por vezes, é a responsável por sobrepor adversidades políticas no âmbito operacional.

Ao ser questionada quanto às principais dificuldades enfrentadas pela PRORH, no período em que a pesquisa foi realizada, a E17 aponta a dificuldade de os dirigentes entenderem as rotinas de trabalho executadas por seus servidores:

- O que que você acha que são as principais dificuldades que a PRORH está enfrentando? (PESQUISADOR)
- A falta de conhecimento das rotinas executadas no âmbito da PRORH. Isso. Apesar dela ter... a gestão tentar adquirir esse conhecimento, puxar pra si todo o entendimento dessas rotinas, acabam se embolando e atrapalhando um pouco alguns procedimentos (E17).

Embora seja de interesse da gestão superior conhecer, a fundo, os fluxos de atividades seguidos pelos servidores, tentando “puxar pra si todo o entendimento” (E17), a enunciativa relata que essa tentativa atravança a consecução dos procedimentos executados pelos indivíduos. Essa situação, para a entrevistada, traduz-se como uma das principais dificuldades enfrentadas pelo órgão de que faz parte.

Talvez, como consequência da interferência de questões políticas, geralmente pouco esclarecidas para os servidores, tem-se a manifestação do sentimento de falta de autonomia no trato do trabalho cotidiano:

O que eu faço não vejo muito sentido, porque a gente não tem autonomia... a falta de autonomia, ela faz com que a gente não enxergue a realidade da importância, e a falta de informação e comunicação também atrapalha um pouco para você ter a consciência da importância do trabalho. O departamento que eu trabalho, na divisão específica, ela contribui mais no âmbito interno [...] mas o que é decidido não é com a gente, a gente só tem conhecimento geral, a gente faz parte do meio do procedimento (E4).

O que me desmotiva é às vezes saber que a gente... que o nosso trabalho depende de autorizações de chefias, essas coisas... seja uma questão extremamente burocrática que você sabe que você vai fazer os negócios, mas não vai pra frente (E13).

A falta de sentido no trabalho é expressa pela E4 como resultado da falta de autonomia em suas atividades. A enunciativa não consegue visualizar o valor e a relevância dos seus processos de trabalho, associando a isso a comunicação deficitária que também contribui para essa percepção. Denota-se, também, que a servidora não consegue visualizar os impactos de suas atividades no todo, resumindo as contribuições da divisão de que faz parte apenas ao âmbito interno do departamento. A distância entre a operação das atividades e as decisões estratégicas também foi identificada pela E4, que relata ter apenas um conhecimento abrangente do que é decidido pelas instâncias superiores, fato que culmina no sentimento de que “faz parte do meio do procedimento” (E4). Essa desmotivação que decorre da falta de autonomia, também é revelada no fragmento da E13, ao ressaltar que a necessidade de anuência das chefias, mesmo em questões dadas como burocráticas, gerando entraves para o desenrolar dos processos de trabalho.

As manifestações que remetem à falta de autonomia no cotidiano do trabalho, atreladas às constantes interferências políticas no dia a dia, portanto, aparentam ser consoantes aos discursos dos participantes desta pesquisa. Os limites sobrepostos à capacidade dos sujeitos em expressarem as suas predileções e tomarem as suas próprias providências, no âmbito técnico, são manifestadas de forma consistente e perceptível entre os

enunciadores. A necessidade de constantes aprovações de instâncias superiores faz com que esses servidores se sintam atados e, como consequência, relatam o sentimento de frustração. O próprio modelo utilizado pela instituição constitui um dos fatores que propicia esse sofrimento. Ou seja, a organização burocrática hierarquizada, que apresenta a divisão vertical do trabalho, traz consigo a distância entre os indivíduos e as deliberações políticas, fato que culmina na frustração e no desânimo dos servidores que compõem o seu quadro funcional. Dessa forma, a falta de autonomia no cotidiano do trabalho, tendo por base as três perspectivas exploradas por Martin (1992), pode ser relacionada à perspectiva da “integração”. Em outras palavras, trata-se de uma manifestação expressada de forma consensual entre os entrevistados.

#### **6.7 “Todo lugar tem resistência à mudança, aqui não é diferente”**

Como apontado por Saraiva (2002), a dinâmica organizacional inerte ou morosa pode culminar em uma situação de acomodação de interesses, na qual os sujeitos contam com sentimentos de resistência a mudanças, representando, para o autor, um panorama comum e que permeia a maior parte das organizações públicas. Nessa mesma perspectiva, a administração pública, para Castor (1987) citado por Saraiva (2002), procede de forma vagarosa às adversidades que acontecem à sua volta, transfigurando as distorções e as deficiências desse aparato institucional. Da mesma forma, os participantes desta pesquisa, em parte, reconheceram a indisposição a mudanças como uma característica marcante dos sujeitos que compõem o órgão em análise:

Todo lugar tem resistência à mudança, aqui não é diferente. O serviço público tende a ser resistente a mudanças, ou por constituição dele e as pessoas que optam por desenvolver profissionalmente no serviço público, incluindo em carreira, são pessoas que estão em sintonia com essa questão de menos mudança possível, embora seja um órgão diferente de outros órgãos públicos, aqui demanda mais mudança, porque é uma escola, demanda mais mudança (E5).

A resistência a mudanças é reconhecida pelo E5 como uma peculiaridade partilhada por diversas organizações e, não obstante, a PRORH também compartilha essa característica. A forma de constituição do serviço público, para o entrevistado, constitui uma das razões para que as pessoas manifestem essa resistência. Vale lembrar algumas das disfunções da burocracia, como pontuado por Saraiva (2002):

[...] a rigidez burocrática produziria desajustes, fontes de conflitos potenciais entre o público e o funcionário, já que os objetivos formais se tornariam dogmas imutáveis, pois derivam da norma burocrática, e esta enrijece qualquer tentativa de reformulação (CARBONE, 1995 *apud* SARAIVA, 2002).

Apesar de guardar consigo diversas características que demandam inovações, a universidade, para o E5, dispõe de servidores que nem sempre se mostram aptos à ocorrência de mudanças, indivíduos que “estão em sintonia com essa questão de menos mudança possível” (E5). Essa situação parece desestimular o cotidiano do trabalho de outros entrevistados:

A realização de mudança, tipo, ou você chega e fala que vai mudar e o povo fica emburrado, mas acaba mudando, ou a gente fica pedindo a opinião de todos e acaba que não faz nada (E3).

Me desmotiva essa questão da gente ter as ideias e não poder implementar, de não evoluir, das questões de modificações de processos... Poder melhorar muitas coisas nessa burocracia do serviço público e essa resistência da chefia em geral, de não aceitar a implementação de coisas novas (E4).

A percepção de que as tentativas de mudanças esbarram em dificuldades é manifestada pela E3. A participante chama a atenção, novamente, para o fluxo de comunicação ineficiente no órgão analisado, pois defende que a solução de embaraços não se dá a partir da escuta e do consenso dos sujeitos envolvidos. Essa manifestação também ressalta a forma imperativa como as determinações parecem ocorrer na PRORH, uma vez que, na perspectiva da entrevistada, caso as alterações não partam de decisões impositivas, elas não irão ocorrer.

A desmotivação e a insatisfação com relação à resistência às mudanças também foram manifestadas pela E4. Na perspectiva da participante, que expressa o apoio à ocorrência de mudanças, os obstáculos que se impõem às suas ideias, em especial àquelas relacionadas a alterações de processos, culminam na sua desmotivação. O reconhecimento da existência de desafios a serem superados é associado à figura da chefia que, na sua visão, é um dos personagens responsáveis por suprimir a efetivação de novas práticas. Além disso, sobressai-se como obstáculo no âmbito público a tradição burocrática do sistema, que limita o potencial de remodelação embutido em novas propostas.

Registra-se que, apesar do reconhecimento da resistência e, como decorrência, das manifestações de frustração, os servidores entrevistados salientam a necessidade do progresso das formas de gestão vigentes:

Eu penso que a mudança ela é necessária e a gente consegue adaptar... agora, tem que ter peito, né? (E1)

É preciso inovar, porque muitas formas de gestão e ferramentas que são utilizadas são defasadas... se não mudarmos, não vamos pra frente. Temos que superar nossas limitações (E8).

A disposição para mudanças é manifestada pela E1 que, em seu relato, assume que é capaz de se adaptar diante das adversidades. Contudo, frisa, também, que são muitos os impedimentos para que elas ocorram, demandando dos indivíduos uma certa predisposição. Outra reação de apoio às transformações pode ser verificada no relato da E8. Para a entrevistada, a forma de gestão desatualizada e o manuseio de ferramentas arcaicas ensejam a necessidade de mudanças, a fim de possibilitar a sobrevivência das instituições públicas.

A postura de indisposição às mudanças foi associada, por parte dos entrevistados, aos conflitos decorrentes da convivência entre distintas gerações de servidores, os quais conservam valores, motivações, aspirações, demandas e comportamentos diferenciados:

Ah, tem, tem o pessoal mais antigo que é mais relutante, tipo com questões novas, a gente quer apresentar e, às vezes, eles não querem escutar. [...] Eu acho que, aos poucos, com o fato das pessoas estarem aposentando e entrando pessoas novas, eu acho que isso já está mudando, porque muda a mentalidade... então, eu acho que isso não é uma coisa que vamos conseguir mudar de ontem pra hoje, eu acho que isso é ao longo do tempo (E3).

Eu vejo que tem muita gente antiga, e eles se fecham diante das novidades, das evoluções. Poderia criar um meio que as inovações chegassem mais, e as pessoas serem mais abertas, para acontecer uma evolução (E4).

Mas as pessoas que já estão... eu vejo assim, muitos funcionários já estão há muito tempo aqui e fala assim: “ah não, mas sempre foi assim, eu sempre fiz assim”. E esse comodismo, essa inércia mesmo, porque mudar dá trabalho, né? Dá trabalho, esquenta a cabeça, pode ser bom, pode ser ruim, você arrisca, né? Eu geralmente acho que tem um ganho mesmo que não seja o que você pensou, tem um ganho positivo, mas... né, isso aí é individual. Então, eu acho que tem o comodismo nisso (E20).

Os sujeitos que já trabalham na instituição há mais tempo, para a E3, mostram-se mais relutantes às transformações, quando comparados com aqueles mais jovens. A entrevistada delimita dois personagens no seu discurso, os quais aparentam ter posturas distintas diante da necessidade de mudanças: “pessoal mais antigo” (E3) e “a gente” (E3). Nesse sentido, a participante coloca-se na situação daqueles mais jovens e mais dispostos às mudanças. A aposentadoria de servidores, na sua visão, é favorável para que novos entendimentos sejam estabelecidos no meio organizacional de que faz parte. Por fim, a E3 reconhece que a mudança de paradigmas demanda um tempo considerável para que ocorra.

Da mesma forma, a E4 concorda com o ponto de vista manifestado pela E3 ao atribuir aos sujeitos mais experientes a responsabilidade de se fechar para as inovações. A participante

ainda pontua a necessidade de se instituir uma forma pela qual fosse capaz a instauração de novas ideias sem que houvesse obstáculos. Como decorrência, seria estabelecido um panorama organizacional composto por sujeitos mais preparados para a efetivação das mudanças necessárias para o progresso da PRORH e, como consequência, da UFMG. Os sentimentos de conveniência e de conforto são, de acordo com a E20, alguns dos responsáveis pela indisposição às mudanças daqueles sujeitos que já trabalham na instituição há um tempo considerável. Essa inércia, ou seja, essa dificuldade em modificar o seu estado de movimento, limita a instituição em obter ganhos fundamentais para o seu desenvolvimento.

A coexistência de sujeitos com diferentes idades ou diferentes tempos de trabalho na instituição constitui um desafio, levando em consideração que “diferentes gerações que compartilham o espaço laboral partem de diferentes percepções do mundo em geral e do trabalho em particular” (GARCIA-LOMBARDIA; STEIN; PIN, 2008, p. 1). A gestão dessa diversidade, nesse sentido, também é uma realidade na UFMG. Cabe registrar que alguns desses servidores mais experientes não necessariamente se aposentam quando completam o tempo de serviço mínimo requerido e, quando completam 75 anos, de acordo com a legislação vigente, são desligados da instituição compulsoriamente. Porém, existem situações em que eles retornam à instituição como trabalhadores voluntários ou por meio de contratos temporários, o que vem estender ainda mais a faixa etária dos trabalhadores que compartilham o cotidiano no espaço laboral. As razões para a percepção de que esses indivíduos possuem diferentes disposições para mudanças foram apontadas por alguns dos entrevistados:

Chegam as pessoas novas, vamos pensar assim, eu já estou velha, eu já estou caminhando para a aposentadoria mesmo, então chegam as pessoas novas como eu cheguei há anos atrás, as pessoas chegam com uma utopia, são profissionais, as pessoas são excelentes profissionais, querem trabalhar, querem desenvolver o projeto, só que, com o tempo, elas percebem as dificuldades, se desgastam, porque as coisas não acontecem [...] eu acho que ficam traumatizadas (E6).

Hoje, o servidor chega muito questionador, principalmente os mais jovens [...] e eu vejo isso meio assim, tem os mais antigos que tem uma forma diferente de pensar e respeitam isso, outros nem tanto. [...] Ah, eu acho que os mais novos vêm de um... tô me incluindo nesse que acha diferente também, mas a gente tem uma visão mais... acho que, talvez, mais democrática da coisa, menos engessada. E eu percebo assim, principalmente os mais antigos no meu departamento com aquela visão muito assim “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, sem você poder, sequer, entender ou questionar essa determinação superior que a gente recebe. E isso vem mais da cultura de quem... de algum tempo atrás, né, do chefe mandar e você ter sempre que executar sem poder questionar. Por isso que eu acho que é mais com os mais antigos mesmo (E11).

Ao contrário da E3, a E6 se coloca na situação dos servidores mais experientes na instituição. A servidora reconhece uma mudança de postura com relação à disposição para mudanças ao longo de sua carreira e explica que essa transformação se deve às dificuldades e aos empecilhos com os quais se deparou na sua vida funcional. Essa situação parece se repetir para os novos servidores que adentram na UFMG, uma vez que a entrevistada generaliza o seu relato e dá a entender que o sentimento de trauma se instaura naqueles que tentam mudar, mas não obtêm êxito. A servidora ainda manifesta que os indivíduos que adentram na instituição carregam consigo, além do desejo de trabalhar, uma utopia, ou seja, a ideia de uma organização ideal, imaginária, contudo uma ideia que não é realizada.

O espírito questionador dos novos servidores se contrapõe à forma de pensar dos servidores já experientes de acordo com a E11. Essa contraposição, em alguns momentos, parece resultar em conflitos. Para a entrevistada, os servidores mais jovens apresentam formas mais participativas no cotidiano do trabalho, promovendo a maior coesão dos indivíduos nas deliberações que são feitas. Os mais experientes, entretanto, na sua visão, nem sempre levam em consideração pontos de vista divergentes, o que gera conflitos e demarca as relações de poder no ambiente organizacional. A imposição de vontade por meio de ameaças e punições, como relatado pela participante, parece ser uma prática usual e aplicada pelos servidores mais experientes.

Apesar da maior parte dos entrevistados manifestarem a percepção de resistência a mudanças, houve, também, aqueles que percebem o órgão analisado como flexível e preparado para que as transformações ocorram:

As pessoas são resistentes às mudanças. Normal, né? Todos nós. Nós todos, as pessoas somos nós. Nós somos resistentes à mudança em todos os sentidos. Mas assim, quando existem argumentos para a mudança que sejam assim convincentes, que sejam claros, que sejam transparentes, as pessoas costumam aceitar um pouco e aí vão se adaptando e vão vendo que aquilo ali é melhor (E14).

Depende do tipo da mudança, né? Tem mudança que diz respeito à forma das pessoas trabalharem, tem mudança que diz respeito às normas... mas eu vejo, de uma forma geral, como um departamento, ele é até flexível (E10).

Mesmo com todas as limitações do serviço público, estamos sempre nos atualizando e provocando movimentos de mudança. Precisamos nos atualizar, não podemos ficar parados... temos que interagir com o nosso meio e nos adaptar pra ir pra frente. Eu vejo o nosso grupo sempre tentando mudar, sempre buscando ferramentas pra usar aqui dentro (E18).

Após reconhecer que os indivíduos, normalmente, mostram-se antagônicos às mudanças, como defendido pelo E5, a E14 expressa a percepção de que, quando

acompanhadas de argumentos válidos e suficientes, as transformações são passíveis de implementação. O processo de convencimento, para a participante, parece ser fundamental para que seja estabelecido um tipo de segurança psicológica para o reconhecimento da necessidade de mudanças entre os indivíduos. Mesmo causando uma reação de oposição, inicialmente, por parte das pessoas, essas mudanças parecem ser implementadas no panorama social em que a E14 está inserida.

Alguns dos tipos de mudança que o órgão enfrenta são destacados pela E10, uns relacionados aos processos de trabalho e outros atrelados à atualização de normativos. Nessa perspectiva, a participante admite que a flexibilidade é uma característica do departamento de que faz parte, levando ao entendimento de que a resistência à adaptação não constitui uma das principais dificuldades enfrentadas pelo órgão. Essa maleabilidade do órgão também é percebida pelo E18 que, além de ressaltar a importância em estar preparado para que as mudanças sejam implementadas, reitera que o grupo de que faz parte está atento à utilização de novos ferramentais que contribuem para a execução das atividades do trabalho. Para o E18, a percepção de resistência parece ser minimizada pela pressão de agentes externos à organização, como por meio do surgimento de novas exigências, de novas demandas e de novos normativos.

As manifestações que remetem a indisposição dos sujeitos para a ocorrência de mudanças, atreladas à forma de constituição do serviço público, que culminam na desmotivação e na insatisfação dos servidores, podem ser contrapostas às percepções de alguns entrevistados que admitem a flexibilidade e a preparação da PRORH para que as transformações ocorram. Demarca-se, portanto, a existência de conflitos e inconsistências que coexistem no meio organizacional em análise. Além disso, vale complementar que a convivência entre distintas gerações de servidores, que guardam consigo valores, motivações, aspirações e demandas peculiares, apesar de ser vista como causadora dessa resistência, por parte dos entrevistados, também confirma a existência de ambiguidades e de relações de poder entre os indivíduos que compõem o quadro funcional da PRORH. Nesse sentido, a abordagem da “diferenciação”, das três perspectivas estudadas por Martin (1992), poderia representar essa temática ao reconhecer dissensos e confrontos entre os sujeitos da organização, no caso, entre os sujeitos que convivem na PRORH.

## 6.8 “A PRORH também precisa continuar quebrando dogmas”

O tratamento diferenciado para servidores que ocupam diferentes cargos na instituição ou para servidores que estão lotados em unidades que possuem diferentes naturezas também foi manifestado pela maior parte dos participantes dessa pesquisa. Vale citar o estudo de Rosemberg (2010), que aponta que as universidades não têm sido democráticas desde a sua criação, transfigurando desigualdades sociais a partir de relações de conflitos, opiniões e contradições entre os atores que pertencem a esse contexto.

A começar pela forma de estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PPCTAE), regido pela Lei n.º 11.901, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe, em seu artigo 7º, que “os cargos do Plano de Carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E” (BRASIL, 2005). Esses níveis de classificação apresentam diferentes requisitos de ingresso, dentre eles a necessidade de conclusão de ensino fundamental, médio, técnico e superior, dependendo de cada cargo, fato que contribui para a configuração de uma espécie de hierarquia entre os cargos dessa carreira. Essa categorização, nesse sentido, por vezes, parece ampliar as relações de poder que culminam no sentimento de inferioridade daqueles que ocupam os cargos que requisitam ensino fundamental e médio, como apontado no fragmento:

Ah... eu acho que às vezes, eu acredito que, em setores que têm pessoas de nível E, tem mais aquela coisa de relutar, né? “como assim eu sou do nível E, e Fulano de nível C vai me substituir?”, sabe... então tem muito desse pensamento arcaico, né? Eles acham que qualquer pessoa de nível abaixo, a pessoa não tem capacidade de estar numa posição de chefia (E3).

A E3 atribui a determinados servidores ocupantes de cargos de nível de classificação E uma relutância em reconhecer que outros servidores de outros níveis de classificação ocupem posições hierárquicas superiores. Essa situação representa uma forma de pensar defasada para a entrevistada. Na sua visão, a justificativa para que esse entendimento se perpetue dá-se na percepção, por parte dos servidores de nível E, da incapacidade dos sujeitos que não possuem o ensino superior como requisito de ingresso de funções gerenciais na instituição.

A diferença na forma de tratamento entre docentes e TAEs também foi manifestada pela maior parte dos entrevistados. Ambos os cargos são ocupados por servidores públicos civis, do sistema federal de ensino superior público, conforme o Regime Jurídico Único, regido pela Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Contudo, as suas carreiras se diferenciam. Conforme a Lei n.º 11.901, de 12 de janeiro de 2005, foi estabelecido um Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PPCTAE), das Instituições

Federais de Ensino. Já os docentes podem estar vinculados ao Plano de Carreiras do Magistério Superior ou ao Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, conforme legislações específicas. Essa categorização, também, por vezes, parece criar sistemas de poder que inferiorizam grupos sociais, promovendo a subalternidade entre as categorias de servidores, principalmente, com relação aos TAEs. No estudo de Valle (2014), há a argumentação de que:

Os “atores” universitários são vários e várias são as suas contribuições. A finalidade de produção e transmissão do saber, baseado na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é da “Universidade” e não de uma categoria profissional. Ou seja, não existe uma propriedade dos processos no interior da Universidade e, nesta compreensão, todos os trabalhadores no interior das instituições federais de ensino devem ser igualmente responsáveis pela consecução de seus objetivos (VALLE, 2014, p. 64).

Nesse sentido, denota-se a noção de que servidores (tanto docentes quanto TAEs) deveriam participar, em nível de igualdade, nos processos deliberativos e nos processos de trabalho da instituição, o que parece, em alguns momentos, não acontecer, como apontado nos seguintes relatos:

Muitos docentes estão descolados da organização, eles sequer se veem como servidores, já os técnicos não (E5).

O fato é esse, tem muito professor que se acha o Deus, né? E tem muito professor que sabe que ele é Deus ((risos)) (E12).

No relato do E5, denota-se a percepção do entrevistado de que os servidores docentes se mostram como à parte de seu cotidiano de trabalho, o que indica a existência de ambiguidades e contradições no compartilhamento de objetivos, valores, anseios, atitudes e percepções entre essas categorias. Já a E12 critica aqueles servidores docentes que apresentam sentimentos de superioridade em seus ambientes de trabalho. Esse sentimento de supremacia, muitas vezes, na perspectiva da participante, parece se perpetuar entre os docentes. Ao comparar a figura do servidor docente à figura de Deus, a entrevistada manifesta a sua percepção de que essa categoria, por vezes, se coloca no lugar de um ser supremo, inquestionável e que ocupa um lugar de destaque no meio de que faz parte. Nessa perspectiva, alguns servidores relataram situações cotidianas em que essa hegemonia é afigurada:

Tem um afastamento pra fazer, têm as regras, tem a documentação necessária, aí você devolve, o professor meio que acha que pode tudo, né? Aí você devolve porque tá faltando alguma coisa... nó, tem gente que liga e falta pouco pra me engolir, mas eu não posso, eu tenho que respeitar as regras e o professor tem também (E16).

E uma coisa que me causou muita estranheza aqui é que os conflitos eram muitos nesse ambiente, né, principalmente entre docente e técnico-administrativo... a disputa entre essas duas categorias era muito grande [...] quem dá aula é o professor e o servidor técnico-administrativo fica como um coadjuvante, ele é um apoio e não é visto como a essência, então ele é visto como segunda categoria mesmo. E pacificar isso, eu acho que vai levar ainda alguns anos, porque a capacitação não é suficiente pra resolver isso. Porque, na verdade, muitos até não entendem por que os técnicos se capacitam, se eles não podem dar aulas, pra que eles vão se capacitar? Né? É como se o conhecimento só tivesse sentido pra quem fosse ensinar o aluno, quando na verdade o conhecimento é importante para o desenvolvimento da humanidade. As pessoas se transformam pelo conhecimento, independente do que elas estejam fazendo. O conhecimento é libertador (E19).

Na situação apresentada pela E16, um processo de trabalho cotidiano executado por um servidor técnico-administrativo é interpelado por um servidor docente que, além de manifestar a sua superioridade, demonstra a sua percepção de não ter que seguir os procedimentos padrões inerentes a determinados fluxos de trabalho. A participante ainda demonstra que situações conflituosas ocorrem quando processos de trabalho comuns, desempenhados pelos servidores técnico-administrativos, são questionados pelos servidores docentes. A situação parece se agravar quando embaraços ocorrem entre servidores técnico-administrativos e docentes.

Nessa mesma perspectiva, a E19 comenta que teve uma reação de estranhamento ao perceber os conflitos existentes na UFMG, sobretudo aqueles decorrentes da relação entre os servidores técnico-administrativos e docentes. A posição de coadjuvante dos técnicos-administrativos é reconhecida pela entrevistada em um ambiente no qual são preponderadas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, o papel desempenhado pelo técnico é visto como de mero apoio às atividades desempenhadas pelos docentes, confirmando que um modelo verticalizado ainda persiste, cuja participação dos segmentos é desproporcional. O enfretamento dessa dificuldade, na visão da participante, demandará tempo e conscientização dos indivíduos. A E19 ainda exemplifica essa relação conflituosa ao pontuar a falta de entendimento dos servidores docentes quanto à necessidade de capacitação do quadro de técnicos-administrativos da instituição. A entrevistada finaliza o seu discurso ressaltando a importância do conhecimento para os indivíduos, que possibilitam a libertação de paradigmas, dentre eles, talvez, o paradigma configurado entre essas categorias.

O caráter conservador da PRORH, sobretudo no que diz respeito à resistência da abertura para participação dos atores nos processos decisórios, também foi relatado pela E19:

A PRORH também precisa continuar quebrando dogmas. Pra mim, uma quebra de dogma que eu acho que precisa acontecer é quando eu falo que a

instituição é tradicionalista, eu explico. Na maior parte das universidades brasileiras, as Pró-Reitorias de Recursos Humanos e as Pró-Reitorias de Administração são ocupadas por servidores técnico-administrativos altamente qualificados. Por exemplo, eu sou uma servidora altamente qualificada, tenho condição de assumir uma Pró-Reitoria, tanto de recursos humanos, como de administração. A UFMG durante muitos anos... por muitas gestões mantém nessas Pró-Reitorias os técnicos como adjuntos, nunca foram os titulares. Então, isso é um dogma, que precisa ser quebrado. A gente tem que ter coragem de reconhecer a competência técnica-administrativa nesses lugares (E19).

A necessidade de se quebrar dogmas é defendida pela E19. No relato da entrevistada, evidencia-se que um caráter antidemocrático e excludente que perpetua na UFMG, confirmando uma característica tradicionalista e uma dificuldade institucional que deve ser enfrentada pela PRORH. As instâncias de poder ainda são predominantemente ocupadas por um único segmento, a dos docentes, fato que parece já ter sido superado por outras universidades. Como exemplo, a participante cita que em outras instituições as posições de pró-reitores titulares já são ocupadas por servidores técnico-administrativos, o que nunca aconteceu na UFMG. Como consequência, tem-se a situação de servidores técnico-administrativos à margem das deliberações.

Cabe registrar que, no que diz respeito à democracia representativa dentro da UFMG, conforme o estatuto da instituição, os TAEs possuem representação nos seguintes órgãos colegiados: Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho de Diretores, Conselho Diretor de Órgão Suplementar, Congregação de Unidade Acadêmica, Câmara Departamental e Assembleia do Departamento ou estrutura equivalente a este. Essa representação será de 1 participante até 15% dos membros docentes. Já os docentes terão representação ocupando, no mínimo, 70% dos assentos em cada órgão colegiado.

Dessa forma, percebe-se que o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão são órgãos de deliberação superior que integram a estrutura organizacional da UFMG. Não obstante, para a escolha do novo Reitor e Vice-Reitor, a universidade conta com o Colégio Eleitoral, formado pelos membros do Conselho Universitário, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e do Conselho de Curadores, com o objetivo de elaboração de uma lista tríplex de nomes dos professores a ser apresentada à autoridade superior competente, no caso, o presidente do país. Porém, como explicitado no endereço eletrônico<sup>7</sup> da UFMG específico para o processo eleitoral, o processo de escolha envolve a consulta à comunidade universitária, levando em consideração a seguinte

---

<sup>7</sup> Disponível em: <<https://www.ufmg.br/eleicoes2017/comissao-eleitoral-homologa-candidaturas-a-reitoria/>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

proporção: o voto dos docentes tem o peso de 70%, dos discentes 15% e dos técnicos-administrativos 15%. Nesse sentido, o processo eleitoral para Reitor apresenta uma característica antidemocrática entre as categorias em análise.

O tratamento diferenciado para servidores que estão lotados em unidades que possuem diferentes naturezas também foi relatado por parte dos servidores participantes da pesquisa, como pode ser observado nos seguintes trechos:

As regras existem e elas são diferentes dependendo do lugar em que você está, as unidades acadêmicas, às vezes, elas transmitem um pouco ou são mais permissivas, a administração central, praticamente a Reitoria, prédio da Reitoria, tem normas mais rígidas ou seguem mais as normas, porque todo mundo fica vigiado (E7).

Uma coisa que tá desde sempre são as diferentes condições de trabalho ou concessões que são feitas pras unidades administrativas e pras unidades acadêmicas. Isso independe pra mim de reitorado ou de gestão de Pró-Reitoria, isso tá sempre na universidade. Transcende isso (E10).

O emprego de diferentes formas de tratamento para unidades administrativas e unidades acadêmicas pode ser evidenciado no relato da E7. Na perspectiva da participante, as unidades acadêmicas demonstram uma maior permissividade no tocante à aplicação das regras. As unidades administrativas, diferentemente, recebem um tratamento mais rígido, pois são policiadas por toda a universidade. Nessa mesma linha de pensamento, a E10 concorda com a E7 ao reconhecer que “diferentes condições de trabalho ou concessões” (E10) são atribuídas a essas unidades que possuem distintas funções. Esse fato, para a participante, sempre existiu na instituição, não sofrendo impactos dos estilos de gestão que perpassam na universidade. Um tipo de concessão diferenciada atribuída às unidades acadêmicas foi citado pela E16:

Ah... tipo assim, o feriado igual que nós tivemos, pô, você vê que todas as unidades emendam, você sabe que emenda, você lida com essa unidade e, aqui e na Reitoria, não pode. A gente tem muito disso aqui, todo mundo acha, né “ah, trabalhar na Reitoria”... mas é o pior que qualquer lugar nesse sentido (E16).

Com um tom de insatisfação, a E16 cita situações nas quais recessos administrativos são concedidos somente a determinadas unidades acadêmicas, por decisões da gestão interna dessas unidades e não pela gestão central da universidade. Contudo, essa situação culmina no descontentamento dos servidores que estão lotados em unidades que não recebem esse tipo de benefício. Por fim, a entrevistada ainda manifesta a sua insatisfação em trabalhar em um órgão vinculado à Reitoria, ou seja, expressa a sua decepção ao reconhecer que a

administração central não tem as mesmas concessões que outros locais de trabalho da universidade oferecem.

A jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, de acordo com o Decreto n.º 1.590, de 10 de agosto de 1995, é de oito horas diárias, devendo respeitar a carga horária de 40 horas semanais, exceto nos casos previstos em leis específicas (BRASIL, 1995). A Portaria n.º 97, de 17 de fevereiro de 2012, até a data da realização desta pesquisa, constituía o normativo que indicou para determinados cargos jornadas de trabalho diferentes de 40 horas semanais. A carga horária praticada nas unidades acadêmicas e o questionamento quanto à prática de 30 horas semanais também foram assuntos comentados por alguns dos entrevistados:

Acho que a questão da carga horária mesmo, várias unidades fazem 6 horas, as administrativas, por exemplo, não fazem, ou pelo menos a Unidade III né, então acho que tem um tabu... além disso, tem muita unidade que teoricamente faz 8 horas, e em período de férias faz 6, e o diretor abona, então é como se ninguém tivesse vendo isso (E3).

De acordo com o exposto pela E3, a carga horária praticada nas unidades acadêmicas diferencia-se daquela praticada nas unidades administrativas. A participante entende que o assunto da adesão às 30 horas semanais representa um tabu na instituição, ou seja, uma temática que remete a discussões veladas e não encaradas no meio organizacional de que faz parte. O exemplo utilizado pela E3 foi a prática das seis horas diárias em períodos de férias escolares, costume confirmado e conhecido, para a enunciadora, pelos dirigentes dessas unidades. Essa situação pode ser associada a um conflito velado, pois, apesar da situação ser conhecida pelos indivíduos que compõem esse espaço social, sentimentos de hostilidade são manifestados, porém, não manifestos externamente de forma clara.

Da mesma forma, a aplicação da jornada de 30 horas semanais foi questionada pela E11 e pela E14:

Tem a questão das 30 horas, né? Que não é uma coisa que a gente vai ter... não vai acontecer pra gente, pois estamos na administração central, a gente não pode nem falar disso aqui (E11).

30 horas é um tabu até hoje. Por não ser universal, digamos assim, pra UFMG como um todo, só para alguns departamentos. Dentro do mesmo departamento existem setores que não contemplam 30 horas. [...] então hoje é um tabu, que foi até um conflito assim dentro de equipe, né? (E14)

O descontentamento quanto à impossibilidade de exercer a jornada semanal de 30 horas, pelo fato de pertencer a uma unidade administrativa, é expresso pela E11. A

entrevistada confirma um conflito velado, também manifestado pela E3, ao admitir que o assunto sequer possa ser comentado no ambiente organizacional de que faz parte. A E14 também entende que a prática das 30 horas semanais representa um tabu em seu contexto social, uma vez que a sua implantação não se deu de forma coletiva na instituição. Inclusive, a enunciativa relata a sua insatisfação ao indicar que, dentro do mesmo departamento, aplicam-se jornadas de trabalho diferenciadas, o que gerou conflitos entre os sujeitos que convivem no mesmo contexto de trabalho.

Por fim, percebe-se uma incoerência ao verificar que um espaço de conhecimento e de saber, que demarca a universidade, geradora de teorias e publicações sobre os mais variados temas, entre eles a democracia e a participação, seja percebido, por parte dos indivíduos que dela fazem parte, como um cenário antidemocrático e de silenciamento de atores essenciais para o desenvolvimento das atividades fim e atividades meio.

O tratamento diferenciado para servidores que ocupam diferentes cargos na instituição ou para servidores que estão lotados em unidades que possuem diferentes naturezas, nesse sentido, pode ser associado à complexidade entre as manifestações culturais, apresentando uma multiplicidade de interpretações que parecem não se unir em um consenso estável. A preponderância das ambiguidades nessa temática, tendo como base as três perspectivas propostas por Martin (1992), faz com que ela seja relacionada à perspectiva da “fragmentação”. Ou seja, essa temática coloca em evidência manifestações que enaltecem as contradições e tornam impossível uma interpretação estática e totalizadora de toda a organização.

Vale lembrar que a perspectiva da “fragmentação” também propõe que os indivíduos de uma organização, por vezes, mudam os seus pontos de vista, de momento a momento, à medida que novas questões vêm em foco e novas informações se tornam disponíveis. O caso da implementação das 30 horas semanais, por exemplo, expressa uma situação polêmica e fortemente discutida na universidade na época em que a pesquisa foi realizada e, por isso, pode ser percebida de forma diferente com o passar do tempo.

### **6.9 “Acima de tudo, ética e respeito com as pessoas”**

Os valores atrelam-se às crenças profundas e duradouras que impactam nas manifestações específicas de comportamentos sociais e em estados abstratos de existência (ROKEACH, 1973 *apud* MACÊDO *et al.*, 2005). Morin (1996, p. 11) defende que “os valores são as maneiras de ser ou de agir que uma pessoa ou uma coletividade julga ideais e

que tornam desejáveis ou estimáveis as condutas às quais elas estão associadas”. Esses valores, para De Sá e Lemoine (1999), incentivam atitudes individuais, as quais propulsam os sujeitos a pensar e a agir. Nesta pesquisa, as principais manifestações que remetem a valores individuais foram a relevância da “ética” no cotidiano do trabalho, a “importância do outro” e a “valorização da estabilidade” na carreira pública.

O termo “ética”, para Barton e Barton (1984), associa-se a um conjunto de normas que regulamentam o comportamento de um grupo particular de pessoas. Para Singer (1994):

A ética pode ser um conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guiam, ou chamam a si a autoridade de guiar, as ações de um grupo em particular (moralidade), ou é o estudo sistemático da argumentação sobre como nós devemos agir (filosofia moral) (SINGER, 1994, p. 4-6).

No âmbito da administração pública, várias iniciativas têm sido tomadas com o objetivo de fortalecer a conduta ética dos servidores públicos, como exemplos: o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo, de 22 de junho de 1994; o Código de Conduta de Alta Administração Federal, de 18 de agosto de 2000; e o Código de Conduta Ética dos Agentes Públicos em Exercício na Presidência da República, de 11 de janeiro de 2002. Vale lembrar que a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, reserva artigos específicos aos deveres, às proibições, às responsabilidades e às penalidades que devem ou podem ser aplicadas aos servidores públicos.

Contudo, a conduta ética dos indivíduos, em especial a dos servidores públicos, não se relaciona apenas aos preceitos legais e ao que é ou não permitido. O essencial dessa conduta, para Gontijo (2014), envolve também a orientação interna que os indivíduos empregam às suas ações: os anseios, as motivações, o cuidado, a aptidão com que realiza seu ofício para cumprir seus deveres ou para fazer mais do que lhe é esperado. Seja no tocante à orientação às normas legais ou no tocante aos direcionamentos internos, a maior parte dos servidores participantes dessa pesquisa apontaram que a ética constitui um valor fundamental em suas atitudes:

Ética. Acima de tudo, ética e respeito com as pessoas (E3).

A ética é extremamente necessária porque a gente tá lidando com outra pessoa, não é só um dado que eu lanço no sistema (E11).

A primeira coisa é ter boa conduta ética, né? Porque a gente trabalha muito com pessoas, então tem que ser discreto (E8).

Eu acho que ter ética é muito importante. Não privilegiar os conhecidos, né... mas tratar todos como iguais (E13).

A ética foi manifestada como um valor fundamental para os enunciadores E3, E11, E8 e E13. A necessidade da conduta ética, para esses participantes, justifica-se pelo trabalho realizado por eles e que envolve o trato com pessoas. Nessa perspectiva, o comportamento ético do sujeito, ao tratar informações pessoais dos indivíduos e, ao mesmo tempo, garantir o direito à privacidade do ser humano, representa o diferencial que norteará a sua conduta. Denota-se, também, a necessidade desses servidores em ter conhecimento sobre o comportamento humano e os seus possíveis desdobramentos, tendo a imparcialidade como um de seus preceitos. Outros participantes associaram a ética a outros valores:

Eu acho que um valor fundamental seria a ética... na questão de sigilo das questões dos servidores, pois a gente lida com questões de saúde, questões da vida familiar, questões funcionais, que você não pode ficar espalhando por aí, né? Eu acho que é isso mesmo, é ética e sigilo (E15).

Primeira coisa é ética e como é que eu falo, gente? Esqueci a palavra. Que a pessoa tem que ter... é ser confiável, você não pode sair falando. Porque tem coisa que você não pode sair falando. Por exemplo, eu tenho acesso aos dados, eu acho que isso não me dá o direito de ficar um dia sentada ali ou se não ficar comentando com as pessoas ali a vida da pessoa ali, (pelo menos) a vida profissional, né? Então eu acho assim... ética, né? A ética engloba tudo né? (E9)

As entrevistadas E15 e E9 confirmam que a conduta ética é fundamental para o resguardo de informações confidenciais dos servidores com os quais se relacionam no cotidiano do trabalho. Nesse sentido, reconhece-se a imprescindibilidade de se manter para si os dados que são confiados aos servidores da PRORH, a fim de garantir o sigilo necessário.

Ao ser a associada a outros valores, a ética foi preponderada, como se observa em alguns dos relatos:

A gente tem que cuidar de todo mundo da UFMG. Então, primeiro, é fundamental ter ética [...] e muita disposição pra trabalhar, iniciativa mesmo, não ficar parada esperando receber, correr atrás pra contribuir mesmo. Então eu acho que seriam essas as principais (E14).

Eu acho que o primeiro valor, não só para a PRORH, mas em qualquer lugar, é a ética, né? É o respeito perante os colegas, perante as pessoas que você vai atender, né, o bom trato com as pessoas, porque serviço público, às vezes por causa de alguns, muitos levam a fama de que... né? Que a gente atende mal, isso e aquilo. Eu acho que isso é importantíssimo, quem lida com público, nós lidamos, né? (E16)

Para a E14, a proatividade e a disposição constituem importantes valores que, na sua perspectiva, devem guiar as ações dos sujeitos que estão inseridos no seu contexto de

trabalho. Contudo, a ética foi colocada como um valor primordial ante aos outros valores mencionados. Da mesma forma, a E16 posiciona a ética como um valor principal diante de outros. Para a enunciativa, o respeito aos outros servidores também é fundamental para o tipo de trabalho executado pela PRORH.

O relato da E16 chama a atenção para outro importante valor citado pela maior parte dos entrevistados: a importância do outro no cotidiano do trabalho.

Como a gente trabalha com o quadro, a gente trabalha com pessoas, é uma Pró-Reitoria de Recursos Humanos, é mexer com gente, né? É lidar com pessoas e os conflitos e tudo que vem junto. [...] Então eu acho que é essencial pra alguém que trabalha na PRORH esse perfil de... essa compreensão e esse perfil de que nós estamos lidando com pessoas e, portanto, precisamos ter um padrão de comportamento compatível, né? Ou seja, por trás de tudo que a gente faz, tem o interesse de servidores e como servidores públicos esse é o aspecto principal (E10).

Esse cuidado que a gente disponibiliza, que a gente dá pro servidor. Eu... às vezes quando eu atendo as pessoas, eu tenho esse retorno assim... de você poder dar uma atenção, uma orientação que nem sempre eles têm lá na unidade. Então eu percebo essa importância (E11).

Não sei se a palavra certa seria essa, mas acho que as pessoas poderiam ser mais humanizadas. Acho que o pessoal tá muito mecânico, muito automático. Eu acho que é necessário ter essa... essa humanização mesmo, tem hora que... existem casos e casos aqui na universidade em que você sabe que é necessário, talvez só uma conversa, só um sentar e conversar, e isso não acontece (E12).

Além de conhecer tecnicamente os processos operacionais relativos à vida funcional dos servidores, entender a importância da compreensão dos outros parece ser fundamental para os sujeitos que atuam na PRORH. No relato da E10, a natureza do trabalho executado pela PRORH faz com que seja essencial para os servidores que nela atuam reconhecer a dimensão do outro nos processos de trabalho. Ou seja, não somente executar as rotinas de trabalho, levando em consideração apenas os aspectos técnicos e operacionais, mas também ter a noção de que o trabalho executado tem impactos diretos nas vidas dos servidores da UFMG. Essas vidas levam consigo expectativas, limitações, conflitos e outras peculiaridades, o que dá magnitude à necessidade de se reconhecer o outro nos processos de trabalho.

A E11 confirma essa relevância ao citar que o bom atendimento pode solucionar indefinições com as quais os servidores convivem em seus locais de trabalho. A E12, por sua vez, cita que as pessoas que atuam na PRORH “poderiam ser mais humanizadas” (E12). O órgão de que faz parte, na sua visão, não deve restringir-se aos procedimentos mecânicos inerentes aos fluxos de trabalho, mas também devem levar em consideração o dever de

auxiliar as pessoas a resolverem os seus diversos problemas relativos às suas variantes pessoais, que, de uma forma ou de outra, podem impactar em sua produtividade. Nessa perspectiva, impõe-se a necessidade da PRORH em criar meios para que se ampliem os meios e os modos para estar mais próxima aos servidores da universidade. Nessa linha de interpretação, a E18 cita um exemplo prático:

Às vezes você vê que uma pessoa tá passando por um problema difícil, né? Seja na vida profissional, familiar, e procura o serviço da gente. Às vezes o servidor até desabafa ali na própria recepção. Então, acho que é importante a gente receber aquela pessoa e receber bem, além de orientar bem e conversar, né? Dar uma determinada atenção pra aquele servidor que você, às vezes, não sabe o problema dele, mas você vê que ele tá passando por uma situação desconfortável, né, naquele momento da sua vida (E18).

Alguns servidores, para a E18, que possuem problemas, sejam eles funcionais ou pessoais, buscam na PRORH um apoio para a sua superação. Nesse sentido, denota-se a importância, para os indivíduos que representam a PRORH diante da comunidade universitária, de entender, identificar e dar apoio às variáveis, sejam pessoais ou profissionais, que limitam a motivação, o empenho, as expectativas dos servidores em relação às atividades que exercem. Exprime-se, também, a relevância do envolvimento das duas partes (os servidores da PRORH e os outros servidores da universidade), no sentido de reciprocidade, tendo como pressuposto o dever da instituição de zelar pelo bem-estar das pessoas que compõem a força de trabalho. Portanto, a enunciadora, no seu contexto de trabalho, manifesta a relevância da prática de cuidar e de se preocupar com as necessidades do próximo.

A estabilidade do servidor público constituiu o terceiro valor mais citado pelos participantes dessa pesquisa. A razão da escolha pela carreira no serviço público, para os seguintes enunciadores, deve-se à estabilidade oferecida no serviço público:

A princípio, a razão pela escolha de fazer concurso, foi a estabilidade. Porque eu venho de uma época que ter um emprego público era garantia de vida eterna de salário, ainda é, mas não tão forte assim... então o que me motivou a princípio foi isso, não ficar desempregada nunca (E7).

O serviço público me traria essa estabilidade, né? Além da estabilidade que a gente já tem lá pelo regime jurídico, essa estabilidade de ter o conforto de tá trabalhando num local, de ter uma clientela já definida (E11).

Acho que o que me chamou a atenção foi a estabilidade, ainda mais no país em crise como ele tá, os salários daqui, eles são melhores do que do mercado pra minha área. E acho que só. Basicamente isso (E13).

Fiz o concurso pra garantir estabilidade, sabe? [...] Eu prefiro não arriscar muito assim, ter pouco, mas ter sempre... do que ficar arriscando e eu acho

que a profissão também não ajuda muito. Trabalha-se muito pra ganhar pouco. Então eu estou bem confortável aqui, assim, por enquanto (E15).

Eu vi que, no serviço público, você tinha uma certa estabilidade, né? No emprego e na época também, foi no início de 95, houve aquela transição de governo do Itamar pro Fernando Henrique e também o serviço público era mais valorizado, você tinha um... o salário era melhor, era um atrativo, né? (E18)

Indivíduos com diferentes bagagens procuram a sua inserção no contexto de trabalho por meio do setor público (KRAWULSKI, 2004; PIMENTEL, 2007; SILVA, 2004). Contudo, para Silva (2004), a escolha pelo trabalho, nesse panorama, nem sempre representa uma consequência da natureza da formação desses indivíduos diante de um cenário contemporâneo instável e turbulento. A Constituição Federal de 1988 consolidou alguns direitos fundamentais dos servidores públicos civis. Dentre eles, tem-se a estabilidade que se tornou uma garantia de ordem constitucional aos ocupantes de cargos públicos de provimento efetivo, proporcionando-lhes a sua continuidade, porém, desde que tenham sido contemplados os requisitos previstos em lei (DANTAS, 2002 *apud* ALBRECHT; KRAWULSKI, 2011).

Silva (2004), ao entrevistar recém-graduados em sua pesquisa, observou que o anseio pela admissão no serviço público era considerado por esses indivíduos não como uma opção dada pela natureza do trabalho, mas sim como uma forma de superar o sentimento de insegurança diante da instabilidade percebida no mundo profissional. Da mesma forma, os enunciadores E7, E11, E13, E15 e E18 manifestaram que a estabilidade justificou as suas pretensões em tornarem-se servidores públicos. Termos como “garantia” (E7), “conforto” (E11), “sempre” (E15), “confortável” (E15) e “atrativo” (E18) foram associados à questão da estabilidade, o que confirma o observado por Silva (2004), uma vez que as supostas garantias e vantagens do serviço público, que chama a atenção desses entrevistados, parecem preponderar sobre outros elementos como a natureza do trabalho realizado.

Ademais, vale relembrar as observações de Schein (1996), as quais remetem à noção de que as pessoas necessitam de certo grau de segurança em suas vidas: “para alguns indivíduos, porém, segurança e estabilidade são fatores predominantes ao longo de suas carreiras, a ponto de orientar e limitar as suas principais decisões profissionais” (SCHEIN, 1996, p. 51). As seguintes passagens confirmam a necessidade de segurança apontada pelos indivíduos participantes da pesquisa: “não ficar desempregada nunca” (E7); “prefiro não arriscar muito assim” (E15); “ter uma clientela já definida” (E11). Nessa perspectiva, para esses indivíduos, a estabilidade e outros benefícios oferecidos no serviço público são exaltados, em detrimento de outras peculiaridades que o próprio trabalho poderia apresentar.

Codo (1996), também nessa linha de pensamento, indica a estabilidade no emprego uma vantagem social, dado que, como consequência, “as pessoas dormem mais tranquilas, sabendo que seu emprego aguardará impávido na manhã seguinte” (CODO, 1996, p. 24).

Vale salientar que não só a Constituição Federal de 1988, mas também a Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, asseguram ao Estado a possibilidade de demissão dos servidores, além de estabelecer os seus deveres e as suas punições. O servidor público, por sua vez, é resguardado de demissões arbitrárias, sendo-lhe garantido amplo direito de defesa. Nesse sentido, alerta-se que, para a permanência no serviço público, inúmeros aspectos devem ser sempre cumpridos pelos servidores, o que invalida a certeza, expressada por E7, da garantia vitalícia do seu emprego.

Por fim, percebe-se que as manifestações que remetem às crenças profundas e duradouras da maior parte dos indivíduos entrevistados, expressando a relevância da “ética” no cotidiano do trabalho, a “importância do outro” e a “valorização da estabilidade” na carreira pública, parecem ser compartilhadas e demonstram ser consensuais pelos sujeitos entrevistados. Essas manifestações, mais uma vez, asseveram a noção de que as manifestações culturais podem ser expressas de forma consistente e perceptível pelos sujeitos inseridos em um espaço social, no caso a PRORH. Nesse sentido, pode-se dizer que, levando em consideração a análise das três perspectivas propostas por Martin (1992), os valores manifestados pelos entrevistados podem ser associados à perspectiva da “integração”. Ou seja, a “ética” no cotidiano do trabalho, a “importância do outro” e a “valorização da estabilidade” demonstram ser valores compartilhados de forma coletiva entre os sujeitos que fazem parte da força de trabalho da PRORH.

#### **6.10 “Eu gosto do que eu faço”**

Alguns autores apontam a compreensão de que os sentimentos que afloram no contexto de trabalho possuem impactos na vida pessoal e social dos indivíduos, no seu bem-estar e na sua saúde física e mental (SIQUEIRA; GOMIDE, 2004). Diversas pesquisas indicam a noção de que alguns aspectos inerentes ao contexto socio-organizacional, como por meio das percepções de apoio e de reciprocidade que emergem das interações sociais e da percepção do ambiente físico, associados às peculiaridades individuais, possuem consequências sobre a satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008). Os sentimentos de satisfação e gosto pelo trabalho executado foram manifestados pela maior parte dos servidores entrevistados nesta pesquisa:

Eu gosto do que eu faço, então isso me satisfaz (E3).

Eu gosto daqui enquanto eu tiver atendendo e sendo atendida, porque eu acho que tem que ser os dois lados, tem que estar feliz e tem que estar satisfazendo as pessoas que contam com você (E7).

Ah... eu gosto, do ambiente que eu trabalho principalmente, e eu gosto do meu trabalho também. Eu gosto de fazer o que eu faço aqui (E16).

O sentimento de satisfação foi manifestado pela E3, pela E7 e pela E16 e decorre das atividades desempenhadas por essas servidoras. A importância da reciprocidade inserida nas relações sociais estabelecidas entre os indivíduos e a própria organização empregadora é ressaltada pela E7. Para a enunciativa, o cumprimento de interesses por ambas as partes é uma condição necessária para que se perpetue o sentimento de satisfação. O ambiente psicossocial no trabalho, que envolve a organização do trabalho e relações sociais lá estabelecidas (BENDASSOLLI, 2012), mostra-se, para a E16, como um fator determinante para a sua satisfação. A interação da servidora com o meio de trabalho, incluindo o conteúdo das atividades, as condições da instituição e as suas características pessoais parecem resultar no seu conteúdo.

O tipo de trabalho realizado também foi relatado por alguns enunciadores, indicando o motivo para a sua satisfação:

Aqui não é aquele RH corporativo [...], é mais legalista, mais criterioso, você tem que se basear na lei, basear em normas para você gerir o pessoal na universidade. Gosto de trabalhar aqui e acho melhor do que seu trabalhasse no RH de uma empresa privada, por exemplo (E2).

Gosto muito, sempre gostei de trabalhar no DEPARTAMENTO W, sempre gostei de trabalhar com área de pessoal, com a legislação. O serviço não é parado, o tempo inteiro ele tá mudando alguma coisa, têm assuntos demais, assuntos diversos, ele não tem... ele não é monótono, né? Então isso aí, eu adoro (E8).

Apesar de ter muito serviço, eu adoro ficar o dia inteiro ocupada fazendo as análises, fazendo todo o serviço que eu tenho eu fazer. Então eu gosto muito. Gosto de atender as pessoas, me sinto útil com o que faço (E11).

Nos primeiros fragmentos, as servidoras E2 e E8 ressaltam que a necessidade da relação do trabalho com os normativos vigentes o torna interessante e satisfatório. Cabe lembrar o princípio da legalidade, citado no artigo 5º da Constituição Federal de 1988, o qual indica que uma pessoa não será obrigada a fazer ou deixar de fazer algo, exceto se essa situação estiver prevista na lei. Esse princípio também é refletido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, o qual autoriza os servidores públicos a fazerem somente aquilo que está previsto em lei, ou seja, todos os atos da administração pública devem estar de acordo com a

legislação (BRASIL, 1988). Como decorrência, tem-se a importância dos indivíduos, pertencentes ao quadro funcional das instituições públicas, em se interessarem e seguirem o aparato legal vigente. Essa relação do trabalho com a legislação faz com que o trabalho se mostre como atrativo e dinâmico para as participantes.

O relato da E11 aponta que a natureza do trabalho executado pela PRORH é motivo de prazer para a servidora:

Apesar de ter muito serviço, eu adoro ficar o dia inteiro ocupada fazendo as análises, fazendo todo o serviço que eu tenho eu fazer. Então eu gosto muito. Gosto de atender as pessoas, me sinto útil com o que faço (E11).

O trabalho exercido pela E11, que envolve a interação direta com outros indivíduos, é motivo de satisfação para a servidora. O conceito de satisfação, como apontado por Siqueira (2008), tem relação com diversas dimensões, entre elas: a satisfação com a remuneração, com os colegas de trabalho, com a chefia, e com o próprio trabalho. Nesse sentido, o relato da entrevistada confirma que as dimensões que envolvem o contato com outros indivíduos e o interesse pelo trabalho em si contribuem para que os sujeitos tenham sentimentos gratificantes e prazerosos ao desempenhar as suas atividades. A servidora ainda expressa que o trabalho executado dá sentido à sua vida, corroborando a relevância da sua ocupação em sua vida: “me sinto útil com o que faço” (E11).

A percepção da importância do trabalho desempenhado pelos servidores da PRORH também foi reconhecida pelos enunciadores:

Acho meu trabalho importante, pois afeta a vida de todos os servidores da UFMG, a gente trabalha com política de pessoal da universidade, então qualquer contribuição que eu possa fazer pode ser útil [...], a minha voz pode ser ouvida e acabar influenciando, a participação é importante (E2).

Bom, a gente [...] trabalha com as rotinas de pessoal de todo quadro da universidade e eu percebo que o trabalho que eu faço é importante justamente pela natureza dele. Ele é um trabalho que diz respeito às concessões que são feitas, né? Toda manutenção da vida funcional passa pelo departamento, então eu entendo a relevância dele simplesmente pela natureza dele. [...] A gente cuida de todo quadro da universidade, seja aposentado, seja ativo, seja... os outros vínculos, estagiários, residentes, voluntários... os outros. Então todo recurso humano, ele tem... ele passa em algum momento pelo departamento, então é um trabalho importante por si só pela natureza dele mesmo (E10).

A vida do servidor toda está aqui nas mãos do DEPARTAMENTO Y. Então a coisa que eu acho muito importante assim (E16).

Os impactos decorrentes das atividades inerentes à natureza da área de recursos humanos conferem uma percepção de importância quanto ao trabalho desempenhado por

parte dos servidores da PRORH. Denota-se, nos fragmentos apresentados, o reconhecimento de que o órgão em análise é responsável por diversas ações que possuem impactos diretos na vida dos indivíduos. Esse reconhecimento traduz-se, também, na percepção de responsabilidade no que diz respeito aos procedimentos que tratam da vida funcional dos servidores. Além disso, pelo fato de o órgão ser responsável pela execução da política de pessoal docente e do pessoal técnico-administrativo da instituição (UFMG, 2013), a participante E2 manifesta a relevância da sua participação nos processos de trabalhos, participação que pode ter impactos positivos nas deliberações que remetam à gestão dos recursos de pessoal da UFMG.

Uma reflexão interessante foi feita pela E19, ao confirmar a sua percepção de que a PRORH tem um trabalho de relevância para a universidade:

É, eu acredito que a PRORH hoje é um ambiente de grande importância, pois recebe os conflitos, né? E aí a gente tem que ter um certo cuidado, porque nós temos muitos servidores. E como os conflitos que são mais complexos acabam chegando na PRORH, você pode ter a sensação de que as coisas não estão bem e eu analiso exatamente por um outro ângulo. Por exemplo, se eu tenho 300 estágios probatórios e tem apenas um que não é aprovado, eu posso dizer que estou com quase 100% de bons resultados. [...] a gente tem que ter o cuidado de não apreciar pelos problemas que chegam e sim pelos que não chegam (E19).

A entrevistada parece não ter dúvidas quanto ao reconhecimento da importância do trabalho desempenhado pelo órgão de que faz parte. Para reafirmar essa percepção, questiona o sentimento expressado por alguns servidores que levam em consideração apenas os problemas que chegam à PRORH. Para a enunciativa, o fato de o órgão lidar diariamente com conflitos faz com que essa percepção possa ser manifestada pelos servidores do seu quadro funcional. Contudo, ela relembra que esses problemas se distanciam do contexto mais amplo da universidade, ou melhor, apesar de serem problemas significantes, não representam a organização como um todo. Nesse sentido, a participante chama a atenção para o cuidado que deve ser empregado na apreciação dos problemas.

As manifestações de satisfação, gosto e reconhecimento do trabalho executado na PRORH foram contrapostas à percepção de valorização desse trabalho por outros indivíduos. Nessa perspectiva, alguns servidores queixaram-se da ausência de reconhecimento das atividades por eles desempenhadas:

Eu acho que tem uma importância grande, só que eu acho que ele poderia ser mais valorizado. Eu [...] desenvolvo uma série de frentes de trabalho, mas nem sempre elas são reconhecidas pela comunidade (E13).

Eu acho que é um trabalho muito pouco valorizado, porque as pessoas não tem muita noção da importância da ATIVIDADE T para a manutenção e existência da organização. Então, isso não é só dessa gestão. Por exemplo, [...] é tudo pra ontem, você não tem um tempo para planejar. Dá-se pouco valor e pouco respeito na ATIVIDADE T. E aí eu fico impressionado com isso, porque a ATIVIDADE T contribui para inserir novos membros na organização, então a gente tinha que ser mais elaborado (E5).

Para Bendassolli (2012), o reconhecimento representa um elemento fundamental na relação dos sujeitos com o trabalho e a organização, tendo consequências diretas na sua motivação e nas suas percepções de valor e justiça. Os estudos da psicodinâmica do trabalho têm abordado a relação entre a falta de reconhecimento e o sofrimento, o adoecimento e a despersonalização dos sujeitos (DEJOURS, 1993; 2009 *apud* BENDASSOLLI, 2012). Nesse sentido, denota-se a importância do reconhecimento nos processos interacionais que se desenrolam nos espaços sociais.

No relato da E13, percebe-se uma ambiguidade que é manifestada no panorama social em que desenvolve o seu trabalho. Apesar de elaborar várias frentes de trabalho que possuem relação direta com os servidores da universidade, nem sempre elas são consideradas pelos indivíduos desse contexto. Pela análise do fragmento do E5, verificam-se indícios de descontentamento, por parte do enunciador, no que diz respeito à falta de compreensão da relevância do seu trabalho pelos sujeitos que convivem em seu espaço social. Na sua perspectiva, essa falta de reconhecimento, inclusive demonstrada por parte dos seus dirigentes (“gestão”), culmina na realização de atividades sem que haja planejamento prévio adequado. O entrevistado também manifesta a sua perplexidade, pois os personagens desse panorama parecem não compreender que as atividades desenvolvidas pelo E5 impactam na vida funcional de toda a organização.

Mesmo manifestando o descontentamento com relação à pouca valorização do seu trabalho, o sentimento de orgulho por fazer parte da UFMG foi enaltecido por quase todos os servidores entrevistados. Vale destacar que essas manifestações de orgulho vão além dos limites da PRORH, ou seja, são sentimentos expressados pela instituição como um todo:

Sinto muito orgulho de trabalhar na UFMG, que eu acho que com todos os problemas que nós temos aqui, ainda é uma referência, é uma das grandes referências da sociedade brasileira, então me sinto importante por isso (E5).

Eu amo essa universidade, tudo que eu tenho saído daqui [...] Aqui que eu me especializei, aqui que eu aprendi um tanto de coisa, a capacitação que foi melhorando, me ajudando financeiramente, e aí eu fui conseguindo adquirir minhas coisas, casa, carro, viagens. Então, minha vida foi construída aqui, é um lugar muito bom para trabalhar, ainda que tenha, nos lugares, problemas, são todos possíveis de transpor (E7).

Olha, o meu sentimento com a UFMG é de muita satisfação. Eu, talvez, diferente das próximas gerações, eu construí uma vida dentro da universidade, né? Eu construí uma carreira (E19).

Eu faço parte de uma coisa muito importante (E14).

Ah, eu tenho orgulho de trabalhar aqui (E11).

Eu tenho orgulho de trabalhar na UFMG (E20).

Mesmo admitindo os desafios diários de seu contexto de trabalho, o participante E5 expressa o seu sentimento de orgulho e de importância por trabalhar na UFMG, apontando a relevância da instituição para a sociedade brasileira. A E7 também expressa o seu amor pela UFMG, uma vez que o seu exercício na instituição possibilitou as suas realizações pessoais. A entrevistada explicita o forte sentimento de afetividade desenvolvido com a universidade que, na sua perspectiva, contribuiu para o seu amadurecimento, para a aquisição de conhecimentos e para os seus ganhos materiais. A enunciativa relembra que a instituição conta com problemas, porém, na sua perspectiva, são problemas que podem ser transfigurados para um sentimento de orgulho.

Da mesma forma que a E7, a E19 apresenta sua satisfação por ter trabalho na UFMG pelo fato de ter “construído” a sua vida dentro da instituição. Os servidores E14, E11 e E20 também manifestaram a sua exaltação por fazer “parte de uma coisa muito importante” (E14). A valorização do ambiente físico da instituição foi citada por alguns dos entrevistados, como nos seguintes fragmentos:

Sinto muito privilegiada, pode parecer clichê, de ter passado em um concurso aqui, trabalhar em um ambiente tão saudável, pra minha qualidade de vida é excelente... moro perto de onde eu trabalho. Tenho orgulho de falar que eu trabalho na UFMG, mas não é um orgulho pomposo, de convencimento, orgulho pela universidade, eu estudei aqui, tenho bons sentimentos em relação à UFMG (E2).

A UFMG é um lugar muito bom de se trabalhar, primeiro pela questão do espaço, né? Você anda pelo campus parece que você tá andando num parque, e isso eu acho que é muito agradável né? Eu acho que é muito saudável, a gente não tem tanto contato aqui com barulho do trânsito. E eu acho que trabalhar no campus pra mim... a primeira coisa que eu penso é isso assim, eu acho... eu adoro trabalhar aqui dentro por causa disso (E10).

Para a E2, o seu ambiente de trabalho, próximo à sua residência, contribui para a sua qualidade de vida. A enunciativa, nesse sentido, expressa que se sente beneficiada pelas condições de trabalho oferecidas pela UFMG, o que contribui para que tenha bons sentimentos pela instituição. Uma relação de afetividade também é apresentada pela E2, que indica ter criado laços de interação com a organização desde o período em que cursava

graduação. O orgulho pela universidade pressupõe que a entrevistada valoriza o papel desempenhado pela instituição na sociedade de que faz parte.

As características do espaço físico constituem o fator primordial para que a E10 manifeste sua satisfação em trabalhar na UFMG. O sentimento de estar em um ambiente físico agradável foi reconhecido pela servidora. A extensa área física que apresenta o Campus Pampulha da UFMG, local em que a servidora exerce a suas atividades, conta com um contexto dinâmico e descontraído, o que chama a atenção da servidora. Além disso, a distância do trânsito também parece favorecer a qualidade de vida por ela percebida.

Reafirmando os sentimentos de satisfação e gosto pelo trabalho executado na UFMG, palavras, expressões, frases ou metáforas que possuem sentidos positivos foram citadas por alguns participantes:

Quando é para definir a UFMG não tenho uma palavra no sentido negativo não, estou tentando pensar em uma boa aqui, engraçado, eu já pensaria em “harmonia” para falar da UFMG como um todo, as pessoas estão bem sintonizadas, no ônibus interno mesmo. Você vê diversidade, gente de todos os tipos, falando outras línguas (E2).

“Mundo”? É, isso aqui é uma diversidade muito grande, um mundo de coisas (E5).

A UFMG é um “mito” e é um “sonho”, de um país inteiro, porque aqui gente de todo lugar, seja como servidor seja como aluno (E7).

UFMG? Eu pensei em “sonho”, né? Sonho. Eu pensei nessa palavra sonho agora, por quê? Porque... se você ver as pessoas que trabalham aqui há muito tempo elas falam saudosamente da UFMG, gostam de trabalhar na UFMG consideram que a UFMG contribuiu enormemente pra vida delas, que aqui foi o melhor lugar pra trabalhar (E14).

As heterogeneidades e as homogeneidades dos ambientes universitários parecem ter efeitos sobre o desempenho de indivíduos e grupos, uma vez que são ambientes propícios ao processo de tomada de decisão e ao exercício da criatividade (PARDINI; MUYLDER; FALCÃO, 2008). Essa diversidade, percebida de forma positiva pela E2 e pelo E5, contribuíram para que os vocábulos “harmonia” e “mundo” fossem utilizados para definir a UFMG. No fragmento da E2, os personagens que compõem o ambiente social da universidade, mesmo que heterogêneos, formam, na sua perspectiva, uma harmonia que dá sintonia ao cotidiano universitário.

Os vocábulos “mito” e “sonho” também foram utilizados para se definir a UFMG. Esses vocábulos remetem ao entendimento de que a instituição é um lugar desejado pelos indivíduos, um lugar possuidor de caráter simbólico para os personagens que nele interagem.

O fato de a instituição ter importantes significados para outros servidores contribui para que a E14 admita que trabalhar na instituição significa um espaço para realizar os seus desejos.

As manifestações que remetem aos sentimentos de satisfação e gosto pelo trabalho executado na PRORH representam observações que parecem ser compartilhadas e consensuais por parte dos sujeitos entrevistados. Alinhadas a essas manifestações, destaca-se também a percepção da importância do trabalho desempenhado pelos servidores do órgão analisado, mesmo que nem sempre reconhecido e valorizado por outros indivíduos. Para além dos limites da PRORH, ressaltaram-se, também, os sentimentos de orgulho e de importância em se trabalhar em uma instituição que possui um papel significativo para a sociedade. Trata-se, dessa forma, de manifestações que foram apresentadas de maneira consistente pelos sujeitos inseridos em um mesmo espaço social. Por essa razão, pode-se dizer que, na análise das três perspectivas propostas por Martin (1992), a satisfação e gosto pelo trabalho podem ser atrelados à perspectiva da “integração”. Ou seja, parecem indicar o desenvolvimento coletivo sobre o mesmo assunto.

#### **6.11 “Que boca boa, você não trabalha”**

Os aparatos que configuram a administração pública procuram identificar o cidadão e prestar-lhe contas, acomodando-se às suas reais necessidades (KLIKSBURG, 1994). A evolução das necessidades da população torna pertinente uma nova direção a ser tomada, no sentido de considerar o pleno atendimento ao cidadão e, assim, deve superar as tentativas de restringir decisões e atitudes a seu favor. O eixo de uma organização centrado no cidadão não se dá apenas a partir de uma nova política, mas também da ação de estratégias específicas, de novos sistemas e de novas prioridades (GRACIOSO, 1995).

No caso da administração pública brasileira, mesmo após passar por diversos contratemplos e transformações, de acordo com Brugué (2009), tem-se apenas uma melhora do sistema burocrático, mas não uma autêntica transformação. De acordo com o autor, a rigidez e a falta de diálogo com a população, mesmo com a nova perspectiva voltada ao cidadão, continuam evidentes na administração, melhorando o aparato burocrático já estabelecido, contudo sem ultrapassar as suas limitações, as quais chocam com uma sociedade cada vez mais sofisticada e diversificada.

Do outro lado do cidadão, tem-se o servidor público, que corresponde àquelas pessoas que prestam serviços à sociedade, com vínculo empregatício com o Estado, e recebem remuneração dos cofres públicos (DI PIETRO, 2003). Esses servidores estão inseridos na

máquina pública, interagindo e desenvolvendo elos com outros indivíduos que, em teoria, devem ter como principal anseio o atendimento dos cidadãos. Contudo, esse anseio não foi percebido e manifestado por todos os servidores participantes desta pesquisa. Perceberam-se, a partir do relato dos servidores, manifestações positivas e negativas quanto ao serviço público:

Mudou para melhor entendimento do serviço público, eu passei a viver dentro da máquina pública, passei entender que as coisas não são tão simples igual um cidadão comum acredita que ela seja. Então, nem sempre a solução é tão simples como parece e, pra gerir a coisa pública, é necessário uma pessoa bem preparada, bem qualificada, não é pra qualquer um (E5).

Minha visão antiga era uma pessoa atrás de uma máquina, com um óculos de fundo de garrafa, datilografando e falando “tá bom” e “tchau”. Depois que eu entrei, vi que não tinha nada disso e ainda tinha a imagem que funcionário público não trabalha, mas trabalha sim, aqui na UFMG acho que as pessoas trabalham muito (E7).

Tem muita gente aqui disposta a trabalhar, principalmente os novatos querendo inovar. Eu tinha uma visão que fosse mais conservadora, o que de fato é, mas tem espaço para sugerir inovações de procedimentos e de normas (E2).

Para o E5, a sua percepção do serviço público melhorou após adentrar na UFMG. Ao passar a conviver cotidianamente com o aparato público, o servidor desenvolveu novos entendimentos que contribuíram para uma visão mais embasada quanto às peculiaridades inerentes ao serviço público. Nesse sentido, o enunciador considera fundamental que a figura do servidor público seja relacionada a um indivíduo preparado e qualificado para os desafios que esse ambiente social oferece.

Para as participantes E7 e E2, uma mudança de perspectiva quanto ao serviço público parece ter acontecido após adentrarem nesse panorama. Para a E7, havia a associação de servidores públicos como sujeitos burocráticos, despersonalizados, desprovidos de sentimentos e sem trabalho. Após iniciar as suas atividades como servidora pública, notou que a sua percepção estava equivocada, deslumbrando um panorama com atribuições e atividades a serem executadas. Da mesma forma, a E2 reconhece que o ambiente organizacional de que faz parte é composto por indivíduos dispostos a trabalharem e aptos a sugerirem novos caminhos a serem tomados.

A percepção de terceiros quanto ao serviço público e um posicionamento antagônico dos servidores da PRORH também foram manifestados:

Eu fico chateada com pessoas que acham que servidor público não trabalha, esse sentimento me deixa muito nervosa [...]. Então isso desmotiva muito.

Às vezes, tô vindo pro campus e vejo um colega que não vejo há muito tempo e ele fala “ah, você trabalha na UFMG, que boca boa, você não trabalha, você tá na UFMG”. Isso desanima bastante (E3).

Meu esposo até brinca comigo falando que eu sou uma pessoa diferente do que ele conheceu... ele tem uma visão, né, do serviço público. Ele sempre falava pra mim que eu fazia concurso porque eu queria ficar à toa, que eu não queria ter serviço e hoje ele vê que é completamente diferente. E eu, de alguma forma, acho que colaboro pra que ele mude essa opinião, mas eu acho que ainda falta muito para que as pessoas mudem essa visão do serviço público. (E11)

Algumas pessoas falavam assim: “ah, se trabalhar no serviço público não tem nada pra fazer”, sabe? E “no serviço público você recebe independente se você trabalhar”. Se fosse dessa forma não conseguiria ficar muito tempo não. Mas a minha experiência foi ao contrário aqui. Foi de muita atividade (E14).

Quando eu entrei, escutava as pessoas falando assim: “Ah! Que moleza hein! Vai trabalhar em um lugar que não faz nada hein!”. Então existe muito essa ideia, né, de que o servidor público não faz nada, que cinco horas da tarde cai a caneta da mão, sabe? Eu falo assim: “Eu estou de férias”, todo mundo fala assim: “Você está de férias de novo?”. Sabe? Eu respondo: “uai, como assim, eu tiro férias”, né? Então assim, tem essa coisa, né? (E20)

Em todos os fragmentos acima, há o apontamento de visões negativas apresentadas por terceiros quanto ao ofício desempenhado pelos servidores públicos. Contudo, essa visão negativa é contraposta às percepções dos entrevistados. No relato da E3, a servidora manifesta o seu descontentamento com indivíduos que acreditam que servidores públicos não trabalham. Já a E11 cita uma situação na qual uma figura familiar apresentava uma opinião divergente da sua quanto à sua escolha por atuar no serviço público. Além disso, a servidora demonstra o desejo em querer mudar essa percepção negativa do serviço público.

Para a E14, as opiniões de terceiros que remetiam à percepção de ociosidade no serviço público foram contrapostas à realidade encontrada quando adentrou na UFMG. Ao contrário dessa visão, a sua experiência, de acordo com a enunciativa, foi de muito trabalho. O relato da E20 é consoante aos outros relatos, pois também apresenta uma situação na qual outros indivíduos a questionam apresentando uma visão de um trabalho desídiioso no âmbito público.

Em contraposição aos fragmentos que traduzem percepções positivas do serviço público, do ponto de vida do servidor, obtiveram-se também relatos que manifestam entendimentos negativos desse aparato:

É, foi tranquilo adaptar, porque eu não tenho problema com mudanças não, eu só achei que as pessoas eram mais comprometidas [...]. Algumas pessoas vêm para fazer só o que precisa e olhe lá, só para cumprir o horário, não tem

aquele comprometimento. Muitos estão aqui só para... por causa da estabilidade e por causa do salário. Poucos querem contribuir para que algo aconteça de melhor (E4).

Às vezes eu falo que eu não quero ficar aqui, quero ir para outro lugar, a gente sempre acha que o outro lugar vai ser melhor, mas é tudo igual, é tudo igual. Hoje, quando eu tenho o privilégio de escutar as pessoas de vários lugares da UFMG, que são muitas pessoas com trabalhos diferentes, histórias de vidas diferentes, eu vejo que é tudo igual (E6).

Apesar de citar a sua facilidade de se adaptar em um ambiente desconhecido, a participante E4, quando adentrou na instituição, se surpreendeu ao se deparar com pessoas que não eram comprometidas. Para a servidora, esses indivíduos restringem as suas atitudes às questões de estabilidade e de remuneração, não contribuindo para que haja avanços institucionais. A enunciativa E6 parece estar desmotivada no desempenho de suas atividades, pois, em seu relato, manifesta o desejo de exercer os seus ofícios em outro lugar. Contudo, como o seu trabalho envolve a escuta de servidores de diversos lugares da instituição, a servidora construiu o entendimento de que todos os lugares apresentam os mesmos problemas, tornando a possibilidade de mudança não mais atrativa.

A característica burocrática do trabalho no serviço público fez com que a E10 e E8 manifestassem sentimentos negativos com relação ao serviço público:

Nossa! Que o serviço público é burocrático, mais do que eu imaginava que fosse. As coisas são truncadas demais, tudo muito... é tudo muito moroso (E10).

A minha visão do serviço público modificou... modificou pela organização, eu achava, como te falei, é muita lentidão, muita gente dando palpite e burocracia, isso aí irrita. Eu achava que era um pouco mais organizado (E8).

Para Castor (1987), a administração pública burocrática responde de forma lenta e insatisfatória às adversidades econômicas e sociais que emergem em sua volta, tornando mais apreciáveis as suas distorções e deficiências. Kliksberg (1994) compartilha desse ponto de vista, sugerindo que o modelo não assegura rapidez na prestação dos serviços, boa qualidade e baixos custos, mostrando-se como lento, caro, autorreferido e pouco orientado às demandas sociais. Essas disfunções da burocracia também parecem movimentar os sentimentos expressados pela E10 e pela E8.

Há de se atentar para que, em meio a uma dinâmica organizacional com movimentos limitados, os indivíduos que compõem essa estrutura funcional, conforme defendido por Carbone (1995), ficam à mercê de normas, inclinando-se a um processo de acomodação de interesses. Nesse sentido, manifestam-se sentimentos de desestímulo e de resistência às

mudanças, que, juntos a uma isonomia salarial e a uma falta de orientação para resultados, caracterizam boa parte das organizações, em especial às organizações públicas (MEDICI; SILVA, 1992).

As manifestações que remetem à percepção do serviço público por parte dos servidores da PRROH evidenciam a noção das diferenças inerentes ao interior dos contextos organizacionais. As percepções, ora positivas e ora negativas, reafirmam as inconsistências simbólicas manifestadas entre diferentes grupos que fazem parte de um contexto social. Por isso, sob a luz da análise das três perspectivas estudadas por Martin (1992), as percepções do serviço público podem ser relacionadas à perspectiva da “diferenciação”. Isto é, manifestações que remetem a visões positivas ou negativas quanto ao aparato público de que fazem parte.

#### 6.12 “Tudo pode melhorar ou piorar”

Alguns sentimentos de expectativas para que mudanças ocorram em razão da troca da gestão superior da universidade foram manifestados por parte dos participantes desta pesquisa. Contudo, essas expectativas não são consensuais, apresentando-se de distintas formas para os sujeitos que compõem o quadro funcional da PRORH. Reconhecer as diferenças nas expectativas com relação ao futuro do órgão analisado não pressupõe julgar os personagens envolvidos no processo e arbitrar qual deles está correto. Essas expectativas foram impactadas pela questão da descontinuidade administrativa inerente ao serviço público.

O pesquisador Spink (1987) relembra que:

A expressão “continuidade e descontinuidade administrativa” refere-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública, Direta e Indireta, a cada mudança de governo e a cada troca de dirigentes. Como fenômeno, manifesta-se pelas consequências organizacionais de preencher um sem número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas (SPINK, 1987, p. 57).

Nesse sentido, o autor indica que a origem desse fenômeno vai além do âmbito organizacional, abrangendo o paradigma político enraizado no serviço público brasileiro. Observada a partir da troca de políticos e gestores em níveis de direção, a descontinuidade administrativa se manifesta na interrupção de projetos e ações e, conseqüentemente, na mudança de prioridades e no novo enfoque de metas. Essas rupturas são frequentemente tratadas como indesejáveis, pois culminariam na perda de conhecimento acumulado, na

descrença ou desmotivação por parte dos sujeitos envolvidos, além do provável desperdício de recursos públicos investidos (FISCHER; ALTENFELDER, 2003; VIEIRA, 2005).

Dentre os servidores entrevistados, quando questionados sobre as suas expectativas para o futuro da PRORH, destacaram-se aqueles com pensamentos positivos, aqueles indiferentes e aqueles pessimistas:

Bom, pra início de conversa, essa gestão tá com prazo contado. [...] Tudo pode melhorar ou piorar, então, é simplesmente esperar esse mandato acabar e esperar que melhore, porque acho que a troca de dirigentes beneficia a gente, né? (E3)

Eu espero de coração que eu consiga ver alguma coisa de diferente, sabe? Às vezes eu até penso mesmo, quem sabe as coisas não mudam e eu fico um pouco mais, não dê uma contribuição, porque o trabalho é muito importante, o trabalho é uma questão central na vida da gente, eu acredito nisso... eu gosto de trabalhar e muda a gente, transforma a gente [...] vamos tentar suspirar e renovar as nossas energias, eu espero que seja diferente, é uma esperança (E6).

Eu espero que melhore e que continue... que tenha esse objetivo mesmo de atender as pessoas, de capacitar o servidor, de qualificar o servidor pro trabalho que a gente faz (E11).

Pelo fato da pesquisa ter sido realizada no último ano do reitorado, o processo eleitoral para a definição do próximo corpo de gestores da universidade já havia sido iniciado. No relato da E3, reconhece-se uma certa insatisfação com a atual gestão, pois a servidora coloca-se na posição de alguém que espera por melhorias. Além disso, talvez pela proximidade do pleito eleitoral, de prontidão, a enunciativa relembra que a gestão possui um prazo determinado e que o processo de troca pode beneficiar a instituição.

A servidora E6, que já possui tempo de exercício suficiente para se aposentar, manifesta a sua esperança com relação a mudanças que podem vir a ocorrer a partir da eleição do novo reitorado. Essa expectativa parece inclusive ter impactos na sua decisão quanto à sua aposentadoria. O reconhecimento da importância do trabalho na sua vida e a expectativa de avanços na PRORH traduzem-se como manifestações que indicam o seu espírito otimista com relação ao órgão em que exerce as suas atividades. Nessa mesma perspectiva, tem-se o relato da E11 que relembra o papel desempenhado pela PRORH para os servidores da universidade. O reconhecimento das funções do órgão parece dar boas expectativas para o servidor no que diz respeito a melhorias que podem ser implementadas.

Diferentemente dos relatos dos participantes E3, E6 e E11, tiveram, também, servidores indiferentes e sem expectativas para o futuro da PRORH:

Sobre o futuro da PRORH... não dá pra responder agora, porque muda a gestão, começa tudo de novo (E7).

O futuro da PRORH depende muito de quem é o reitor, de quem entra, quem sai, da visão dessas pessoas. Entra outra pessoa que pensa de outro jeito e muda tudo, então, o que eu espero? Uma mudança constante, mas de acordo com o gestor (E13).

Sei lá. Tudo é muito instável. Não dá pra saber se vai melhorar ou piorar, as coisas estão distantes e tem muito interesse envolvido na gestão. Não sei o que esperar pro futuro (E9).

O fenômeno da descontinuidade administrativa é evidente no relato da E7. A mudança de reitorado parece impactar nos departamentos que compõem a PRORH. Ao afirmar que “muda a gestão, começa tudo de novo” (E7), a enunciadora indica que, junto com a mudança do corpo de dirigentes máximos da universidade, há também a mudança das práticas, das políticas, das formas de tomada de decisão, das atitudes, entre outros aspectos inerentes aos ambientes organizacionais. Todos esses efeitos perversos da descontinuidade administrativa refletem na indecisão da entrevistada quanto ao futuro que se aproxima na PRORH.

Para a E13, a mudança do reitorado a deixa indecisa quanto às suas expectativas sobre a PRORH. Na sua visão, a mudança de dirigentes conta também com a mudança de perspectivas, de visões e de anseios e, por isso, não consegue expressar as suas expectativas para o órgão. Da mesma forma, a E13 manifesta sua sensação de instabilidade no que diz respeito às perspectivas para a PRORH. A servidora também não consegue definir as suas expectativas pelo fato da descontinuidade administrativa.

A servidora E4 aponta a possibilidade de que novos servidores conquistem mudanças na PRORH:

Pode ser que daqui a um tempo a gente tenha pessoas mais novas, com maiores inovações, pra poder transformar um pouquinho, mas também, às vezes, eu penso que isso não vá acontecer. Geralmente, os cargos de dirigente que vão ser ocupados pelas pessoas mais antigas mesmo, mais experientes... aí tem a questão política, tudo isso envolvido, gera dificuldade para pessoa mais nova conseguir alcançar, mas eu penso que pode acontecer sim, de ser diferente (E4).

No fragmento acima, denota-se o reconhecimento, por parte da enunciadora, de que novas gerações possam provocar mudanças na PRORH. Contudo, a servidora pontua que, mesmo que novos servidores adentrem na universidade, há de atentar para o fato de que são os servidores com mais experiência que ocupam os cargos dirigentes. Por isso, dificuldades podem emergir e mudanças podem ser obstruídas pelas práticas já enraizadas na instituição. A entrevistada apresenta ambiguidade no seu relato, pois, após demonstrar a sua falta de

expectativas para que indivíduos provoquem transformações, reconhece a possibilidade de mudanças.

Alguns servidores também apresentaram manifestações pessimistas:

Eu tenho uma visão um pouco pessimista. A gente vai ter uma mudança de reitorado, que provavelmente vai levar uma mudança de pró-reitorado, mas como eu tô passando pela segunda pró-reitoria, eu vejo que na verdade as pró-reitorias mudam, mas têm determinadas coisas que não mudam (E10).

Não vejo com bons olhos. Não dá tempo de fazer as coisas, porque quando a pró-reitoria tá começando a assumir, conhecer, ela sai, por causa do volume de informação, por causa do volume de situações e tal (E2).

A mudança da gestão superior e as suas consequências que culminam na descontinuidade administrativa refletem nas perspectivas apresentadas pela E10. Contudo, a servidora mostra-se como insatisfeita e descrente com algumas práticas que perpetuam e perpassam entre as gestões, o que faz com ela descreva uma visão pessimista para a PRORH. Já para a E2, o curto espaço de tempo entre as gestões impede que planos de longo prazo sejam executados. Para a servidora, os mandatos que passam pela instituição não possuem tempo hábil para adquirir bagagem técnica necessária para implementar mudanças na instituição. Quando a adquirem, são trocados por outro corpo de dirigentes.

É importante citar a pesquisadora Arosemena (1990) que, em suas pesquisas, defendeu que devesse evitar o raciocínio de que a continuidade representa algo bom e a descontinuidade representa algo ruim. A autora alerta que a continuidade pela continuidade não garante a menor chance de riscos e a diminuição de possibilidades indesejadas:

Se fosse possível e garantido eliminar totalmente a influência de fatores negativos através da continuidade, dada a preocupação com a diminuição de riscos e o consequente aumento do sentimento de segurança das pessoas e da garantia do máximo de estabilidade, a discussão estaria superada. Infelizmente, a continuidade pela continuidade tem outra face que pode levar à paralisação e ao estancamento, tornando-se, assim, prejudicial (AROSEMENA, 1990, p. 79).

As manifestações que remetem aos sentimentos de expectativas com relação ao futuro da PRORH confirmam a complexidade entre as manifestações culturais de um ambiente social, apresentando uma multiplicidade de interpretações que parecem não se unir em um consenso estável. Uns apresentam boas expectativas (alinhadas a distintos motivos), outros são indiferentes e alguns alertam para uma visão pessimista. As ambiguidades, relevantes para essa temática, tendo como base as três perspectivas propostas por Martin (1992), fazem com que ela seja relacionada à perspectiva da “fragmentação”. Ou seja, essa temática retrata

manifestações que relembram as contradições e tornam difícil o entendimento único desse tema na PRORH. Ademais, os indivíduos que ressaltaram a descontinuidade administrativa como um fator impactante para a criação de expectativas também reafirmaram a noção de que os sujeitos mudam os seus pontos de vista, de acordo com as condições e adversidades que são inseridas em seus ambientes de trabalho. Por isso, a “fragmentação” traduz que essas expectativas estão dispersas, não consensuais, ambíguas e entregues a mudanças a qualquer momento.

### 6.13 Sintetizando as manifestações e as perspectivas

No Quadro 8, as temáticas tratadas nas seções anteriores são evidenciadas e estruturadas tendo por base as perspectivas propostas por Martin (1992), com o objetivo de tornarem mais visíveis para o leitor as manifestações apresentadas no órgão estudado.

Quadro 8 – Manifestações e perspectivas

<b>Integração</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Fragmentação</b>
Despreparo no acolhimento de novos servidores.	Pretensão de ingresso na instituição.	Tratamento diferenciado entre os servidores (cargos e lotação).
Distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição.	Desconhecimento de objetivos e diretrizes.	Expectativas com relação ao futuro.
Desintegração entre os departamentos que compõem o órgão.	Indisposição para a ocorrência de mudanças.	
Falta de autonomia.	Percepção do serviço público.	
Ética, importância do outro e estabilidade.		
Satisfação e gosto pelo trabalho.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das três perspectivas e das temáticas observadas nas entrevistas permite evidenciar que as manifestações culturais podem ser observadas a partir de diferentes perspectivas, possuindo, também, distintas implicações nos níveis de análise organizacional, subcultural e individual. Apesar de existir um diálogo entre as três perspectivas, o Quadro 8 demonstra que parece haver um predomínio da perspectiva da “integração” sobre as demais. Independentemente do departamento ao qual os servidores entrevistados fazem parte ou de seu posicionamento hierárquico, a maior parte das manifestações analisadas parecem ser consoantes entre os indivíduos entrevistados.

Tomando como base a perspectiva da “integração”, verificaram-se a consistência e o consenso de manifestações culturais que dizem respeito ao despreparo no acolhimento de novos servidores, à distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição, à

desintegração entre os departamentos que compõem a PRORH, à percepção de falta de autonomia dos servidores, à valorização da ética, da importância do outro e da estabilidade e, por fim, à satisfação e ao gosto pelo trabalho. Essas manifestações exprimem características que podem comprometer o desenvolvimento organizacional, gerando também questionamentos, angústias e sentimentos de insatisfação pelos servidores.

A percepção da ausência de acolhimento, por exemplo, exige os servidores de conhecerem ou relembrem, quando adentram na instituição, elementos mínimos da carreira na qual eles estão ingressando, direitos e deveres do servidor público federal civil, além de noções quanto à estrutura e ao funcionamento da UFMG. A adaptação dos indivíduos em uma organização é um processo complexo, composto de várias etapas, entre as quais os acolhimentos, os treinamentos e as capacitações. Grillo (2001) defende que a orientação de recém-admitidos constitui um dos princípios mais importante da gestão de pessoas nas universidades, além de entender como sendo fundamental que os novos servidores adquiram conhecimentos minuciosos de toda a organização, a fim de que não fiquem limitados ao local do seu trabalho.

Talvez como decorrência da falta de acolhimento, no momento de ingresso na instituição, esses servidores também foram consensuais em manifestar a percepção da distância entre a expectativa e a realidade. As expectativas, de modo geral, que giram em torno da possibilidade de se fazer parte de uma instituição de ponta, em pouco tempo, deixam de existir, criando nos servidores o sentimento de frustração. Essa frustração pode ser potencializada pela desintegração entre os departamentos que compõem o órgão e pela baixa autonomia nos processos de trabalho. Dadas às características peculiares da universidade, a limitação da autonomia dos indivíduos pode comprometer no suporte à alta administração no que diz respeito ao embasamento técnico nas tomadas de decisão, prejudicando as viabilidades de acertos.

A preponderância da ética nos processos de trabalho, justificada pelo tipo de trabalho realizado pelos servidores da PRORH, também foi ao encontro dos resultados da pesquisa realizada por Menezes (2015), que estudou o processo de alocação de servidores aprovados em concursos públicos, por meio de competências, na mesma instituição analisada. A responsabilidade no trato de informações pessoais foi ressaltada pelos servidores entrevistados, devendo ter como balizador o elemento ético. A conduta ética mostrou-se como fundamental no resguardo de informações confidenciais dos servidores com os quais os servidores se relacionam no cotidiano do trabalho. Esse reconhecimento pode ser visto como benéfico para o órgão analisado, uma vez que, como apontado por Gontijo (2014), a conduta

ética dos indivíduos não se relaciona apenas aos preceitos legais e ao que é ou não permitido, envolvendo também a orientação interna que os indivíduos empregam às suas ações.

Mesmo sendo descritas como homogêneas, as manifestações associadas à perspectiva da “integração” não se eximem de contradições e incoerências reveladas pelos participantes. Como prova dessas incoerências, tem-se a situação de que a maior parte dos servidores entrevistados, mesmo sendo consoantes ao reconhecerem o despreparo no acolhimento quando ingressaram na instituição, a falta de autonomia e a percepção de desintegração entre os departamentos que compõem a PRORH, expressa, também, a satisfação, o gosto pelo trabalho executado e o orgulho por pertencer à UFMG. Além disso, essa satisfação de se pertencer à UFMG também realça as ambiguidades e a complexidade que permeiam as interações sociais na organização. Percebe-se que existem diferentes lógicas de percepções, ora questionando aspectos da organização e ora manifestando o amor pelo trabalho.

Por isso, é necessário apontar para a limitação dos estudos sobre culturas nas organizações orientadas pela perspectiva da “integração”, tendo em vista a dificuldade de se apreenderem consensos entre os indivíduos de um mesmo contexto. Como já apontado por Martin (1992), a construção de estudos sob o ponto de vista da “integração” pode mencionar a possibilidade de inconsistências, mas há de se atentar para que outra consistência mais profunda tente solucionar esse conflito aparente. Ademais, vale lembrar que as manifestações culturais classificadas na perspectiva da “integração” confirmam algumas das características organizacionais exploradas por Martin (1992) e que foram ilustradas no Quadro 6 desta dissertação. Entre elas, citam-se a liderança centralizada, a inércia nos processos de trabalho, a possibilidade de ignorar mudanças, o grau de conformação das pessoas diante das adversidades e o controle de cima para baixo na hierarquia.

Já a perspectiva da “diferenciação” demonstra que são evidentes as ambiguidades e as diferenças no interior das organizações. As contradições entre os indivíduos da PRORH foram percebidas nas manifestações que dizem respeito à pretensão de ingresso na instituição, ao desconhecimento de objetivos e diretrizes da PRORH, à indisposição para a ocorrência de mudanças e à percepção do serviço público. Essas temáticas evidenciaram posicionamentos específicos a determinados assuntos, oposições à gestão, arranjos de poder e a existência de conflitos, revelando aspectos que retratam um ambiente de trabalho conturbado e longe da neutralidade.

Algumas temáticas se fizeram distintas nas falas dos indivíduos entrevistados. A ausência ou a presença de uma ambição explícita de se fazer parte da instituição analisada, o conhecimento ou o desconhecimento dos objetivos institucionais da PRORH, a aptidão ou a

indisposição para mudanças e as percepções positivas e negativas do serviço público exemplificam conflitos, ambiguidades e inconsistências que perpetuam no ambiente organizacional analisado. Não há dúvidas, portanto, de que os dissensos e as contradições convivem nos ambientes de trabalho da PRORH. Essas culturas coexistem, ora em harmonia, ora em conflito, ou simplesmente são indiferentes umas às outras.

Assim como no estudo de Menezes (2015), constatou-se uma percepção heterogênea dos servidores quanto à postura de disposição para as mudanças, sendo ela associada, por parte dos entrevistados, aos conflitos decorrentes da convivência entre distintas gerações de servidores, os quais conservam valores, motivações, aspirações, demandas e comportamentos diferenciados. Os discursos dos servidores entrevistados demonstraram conflitos entre os que apresentam mais tempo de serviço e maior envolvimento organizacional e aqueles mais novos que se disseram mais aptos às mudanças. Esse conflito realça as ambiguidades entre os anseios divergentes dos novos servidores, como suas expectativas a respeito da universidade e do serviço público, e os anseios e interesses dos servidores mais experientes, moldados na sua vivência na instituição. Essa análise dá maior importância para que a instituição promova maior interação entre os servidores, independentemente do tempo de serviço.

Já no que diz respeito à perspectiva da “fragmentação”, evidenciou-se a complexidade da relação entre as manifestações culturais, apresentando a possibilidade de múltiplas interpretações sobre as temáticas levantadas pelos entrevistados. Os limites entre essas manifestações nem sempre se fizeram visíveis e, por isso, tornaram difícil a sua análise, mostrando-se como obscuras ou indistintas. Essas manifestações possibilitam a defesa da noção de como diferentes experiências e percepções se contrapõem ou se alinham às manifestações de diferentes grupos de indivíduos. No caso da PRORH, o tratamento diferenciado entre os servidores, ora pelo fato de ocuparem diferentes cargos e ora por estarem lotados em unidades que possuem diferentes naturezas, e os sentimentos confusos de expectativas para que mudanças ocorram em razão da troca da gestão superior da universidade foram associadas à perspectiva da fragmentação.

O tratamento diferenciado para servidores que ocupam diferentes cargos na instituição indica a possibilidade dos indivíduos se sentirem impotentes em contribuir intelectualmente na formação de discursos hegemônicos da instituição, característica também abordada por Martin (1992) no que tange à “fragmentação”. O descontentamento, expressado por parte dos servidores entrevistados, quanto às disparidades entre as carreiras dos servidores técnico-administrativos e dos servidores docentes expressam desafios a serem superados não só pela PRORH, mas por toda a UFMG. Como apontado no estudo de Valle (2014), que se

propôs a compreender a forma particular de constituição do corpo de servidores técnico-administrativos da instituição analisada, é notório o desafio de se democratizarem as relações internas na instituição. A forma de organização das eleições para os diferentes níveis diretivos representa que se persiste um modelo no qual a inserção dos segmentos é desproporcional.

A descontinuidade administrativa e as expectativas com relação ao futuro (potencializadas em um período eleitoral no contexto analisado) confirmam a existência de fluxos contínuos de alinhamentos e realinhamentos subculturais, também características na perspectiva da “fragmentação”. Como defendido por Martin (1992), à medida que as possíveis interpretações se multiplicam e as descontinuidades da mudança se transformam em fluxos incessantes, as ambiguidades parecem inescapáveis e penetrantes nos contextos sociais. A possibilidade de mudança, implícita em diversos discursos dos servidores entrevistados, confirma a dificuldade em se realizar uma interpretação estática e totalizadora de toda a organização, tornando mais pertinente a análise das culturas sob a perspectiva da “fragmentação”.

A “diferenciação” e a “fragmentação” parecem predominar em períodos de transição, ou seja, em períodos nos quais as culturas, que poderiam estar fortes e integradas, estão sendo problematizadas e substituídas por outro conjunto de ideias, valores e percepções. As temáticas “pretensão de ingresso na instituição”, “expectativas com relação ao futuro” e “indisposição para a ocorrência de mudanças” exemplificam períodos nos quais os indivíduos lidam com o novo e, por isso, envolvem-se com reflexões que podem culminar em uma mudança de percepções.

Como apontado no estudo de Valle (2014), a universidade constitui um quadro extremamente complexo, de difícil apreensão, e exige de quem está sob sua direção peculiares abordagens conjunturais e estruturais na definição de diretrizes políticas. As manifestações apontadas no Quadro 8 confirmam a complexidade inerentes aos ambientes organizacionais analisados. Os processos de trabalho contam com elementos culturais multifacetados e, por isso, não podem ser inexplorados, sob o risco de se perder o entendimento, mesmo que de forma parcial, dos fenômenos que ocorrem em um contexto organizacional.

Como apontado no estudo de Cavedon e Fachin (2002), que estudou as significações de uma universidade pública, a análise das culturas de um contexto organizacional, além de evidenciar as percepções dos indivíduos que ora são consensuais, ora diferenciadas ou ora fragmentadas, permitiu também a verificação de dilemas enfrentados pela instituição analisada. Esses dilemas, consoantes ou não entre os indivíduos, confirmam a existência da diversidade cultural em um ambiente social. Essa diversidade fortalece a noção de que as

diversas culturas e as significações associadas a elas devem ser consideradas na superação dos obstáculos institucionais, vislumbrando uma maior harmonia entre as diversidades dos indivíduos e dos grupos que convivem e interagem no mesmo contexto organizacional. Como abordado por Geertz (2011), esse reconhecimento também pode facilitar no processo de aceitação das diferenças individuais, contribuindo para a eliminação de barreiras e para a maior permeabilidade entre os grupos de indivíduos.

Em diversos estudos da administração, ainda se perpetua a crença de que se pode criar e disseminar valores, crenças e símbolos que possibilitem a manutenção da unidade e da capacidade de identificação dos sujeitos com a organização. Como criticado no estudo de Silva (2013), essa lógica parece seguir o raciocínio simplista de que, após arquitetar um conjunto de valores e crenças, os gestores só precisam difundir-os entre os indivíduos que compõem o contexto organizacional. Os indivíduos, nessa perspectiva, incorporariam esse conjunto de percepções e práticas, normalmente almejadas pela alta gestão. As manifestações culturais analisadas nesta dissertação, elencadas no Quadro 8, contribuem para que essa lógica “ideal” seja rompida. Apesar de, em alguns momentos, mostrarem-se como claras e mutuamente consistentes, as significações culturais são preenchidas por inconsistências e ambiguidades, refletindo nas relações pouco claras e efêmeras, sendo difícil a sua junção ao consenso organizacional ou subcultural.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este trabalho, tem-se como inspiração o quadro *Operários* (1933), de Tarsila do Amaral, que abriu esta dissertação. Na imagem, a diversidade cultural e as diferenças físicas dos indivíduos não são tão facilmente percebidas. Os rostos dos trabalhadores estão sobrepostos, remetendo à noção de um todo homogêneo, de uma massa, ou mesmo do significado de um “holograma”, como utilizado metaforicamente por Martin (1992) ao descrever a perspectiva da integração. Contudo, a análise mais profunda dá evidência às diferentes etnias, idades, sexos, raças, expressões, personagens, heróis, cenários, entre outras características. Essas peculiaridades remontam ao entendimento de que os indivíduos, em meio a um cenário capitalista complexo e multifacetado, interagem, incorporam e reincorporam significados, lidando com diferenças, ambiguidades, ideias, valores, ideologias e interpretações singulares. Essa heterogeneidade confirma a pertinência da noção de cultura como uma produção social, sendo associada a uma abundância de significações que, a todo momento, se relacionam, resultando em uma “selva de ambiguidades”, metáfora também utilizada por Martin (1992) para descrever as perspectivas da diferenciação e da fragmentação.

O estudo das manifestações culturais de um contexto peculiar, uma universidade pública brasileira, a UFMG, apresentadas pelos indivíduos participantes desta pesquisa, pertencentes ao quadro funcional de um órgão administrativo, apontou a pertinência do referencial teórico proposto por Martin (1992). Vale lembrar o objetivo proposto o qual se atrela à tentativa de “analisar as manifestações culturais presentes em um órgão administrativo de uma instituição federal de ensino superior a partir dos diferentes atores que nela atuam cotidianamente.”. Nesse panorama, as entrevistas realizadas com servidores pertencentes ao quadro funcional do referido órgão administrativo contribuíram para a análise de um quadro interpretativo que foi subjetivamente construído a partir da coleta e análise de dados culturais. O pesquisador, no processo de entendimento dessas manifestações culturais, teve como principal objetivo apreender os significados e os sentidos das ações, dos objetos, das expressões, entre outros aspectos apresentados pelos indivíduos.

Os dados coletados e analisados contribuem para a superação do tratamento funcionalista que limita a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações, uma vez que essas manifestações abarcam diferentes formas de percepções dos indivíduos, que constroem e reconstróem significados a todo momento. As culturas manifestadas na PRORH traduzem processos contínuos e são dependentes do contexto social e das subjetividades dos

sujeitos que dela fazem parte. Essas culturas fortalecem a noção defendida por Morgan (1996, p. 131) que associa as culturas a um “mosaico de realidades”, indicando a complexidade dos fenômenos culturais em uma organização, atrelados a sistemas específicos de valores.

Duas perguntas guiaram a realização desta pesquisa, a saber: “quais são as principais manifestações culturais expressadas por indivíduos que atuam nos distintos contextos que compõem um mesmo órgão administrativo na instituição pública estudada?”; e “como, em consonância com as perspectivas propostas por Martin (1992), podem ser interpretadas as manifestações culturais apresentadas pelos participantes da pesquisa, sejam elas compartilhadas, conflituosas ou ambíguas?”. As interpretações realizadas sofreram impactos de diferentes bagagens, construções e conceitos, os quais foram influenciados pelas subjetividades apresentadas pelos indivíduos participantes desta pesquisa. Indivíduos que interagem e carregam consigo significados e concepções simbólicas peculiares (crenças, valores, práticas, princípios, rituais, mitos, normas). Essa abundância de significações não resulta em um todo homogêneo e consensual, mas sim em um todo complexo e multifacetado. Nesse sentido, não há, neste estudo, certo ou errado, mas sim a análise de distintas perspectivas e abordagens que culminam em compreensões sobre um contexto peculiar.

As três perspectivas propostas por Martin (1992), principal referencial teórico utilizado nesta pesquisa, não se relacionam a um tipo de dicotomia ou a um tipo de escala. Os limites das três perspectivas estudadas são permeáveis. Trata-se de perspectivas, e não de paradigmas, ou seja, não retratam modelos ou exemplos típicos de fenômenos organizacionais. A noção a que este estudo pretendeu fortalecer é a de que, a partir da análise de um contexto social, tendo como base as três perspectivas propostas por Martin (1992), podem-se haver a ampliação e o aprofundamento do trato de indagações plurais das culturas nos ambientes organizacionais. As interações sociais estudadas traduzem interpretações que demonstraram ser comuns para todos os indivíduos, bem como compostas de significados apenas para alguns grupos, ou, ainda, específicas apenas para alguns sujeitos com interesses específicos. Como consequência, a utilização das “três perspectivas” foi fundamental para se fazer análises complementares, abarcando fenômenos que possuíam múltiplas significações dadas a partir das interpretações dos sujeitos entrevistados.

A PRORH, órgão administrativo analisado neste estudo, não possui uma, mas diversas manifestações culturais. Essas manifestações mostraram-se ora como consensuais, ora como divergentes e ora como ambíguas, reafirmando as inconsistências inerentes aos sujeitos que desenvolvem relações em seus espaços sociais. Apesar de haver uma interlocução entre as três perspectivas, percebeu-se o predomínio da perspectiva da integração sobre as demais.

Contudo, isso não significa a inexistência de divergências e ambiguidades no contexto social analisado.

As análises dos temas atrelados à perspectiva da “integração” não possuem o propósito de definir funcional e integralmente a cultura da PRORH. Essas observações apenas sugerem que, nas referidas temáticas, denota-se um alto grau de identificação entre os indivíduos e a organização. Contudo, apesar da ideia de consenso entre esses indivíduos, Martin (1992) relembra que a unanimidade perfeita é difícil de acontecer. Por isso, é razoável presumir que, ocasionalmente, algum indivíduo irá divergir dos demais.

Algumas metáforas utilizadas para se definir a PRORH confirmam a pertinência da perspectiva da “diferenciação” nos estudos organizacionais. Os vocábulos e expressões “bagunça”, “confusão”, “balaio de gato” e “casa de ferreiro, espeto de pau”, utilizados para se definir a PRORH, reafirmam a noção de que os contextos organizacionais são constituídos por indivíduos com diferentes percepções, bagagens e anseios, também contando com inconsistências, conflitos e contradições entre os grupos que os compõem. Além disso, a análise sob a luz dessa perspectiva não nega a existência de similaridades, consistências e unidades na PRORH, contudo vai um passo à frente, explorando a existência de manifestações divergentes dentro do mesmo contexto social.

Para Martin (1992), as interações sociais entre os indivíduos, as suas identidades e as suas percepções variam, dependendo das adversidades que se colocam em seu contexto. Além disso, não existem limites claros entre os subgrupos e as relações não são claramente definidas. No caso dos servidores entrevistados da PRORH, a percepção de tratamento diferenciado entre os servidores não possui uma causa única ou uma consequência clara e dedutível, além de também não ser manifestada pelo mesmo grupo de indivíduos. Dessa forma, denota-se a existência de fronteiras permeáveis, subjetivamente e socialmente construídas e reconstruídas, fazendo com que uma pessoa as veja de forma diferente das outras. As subculturas se sobrepõem, estão sobrepostas umas às outras, se cruzando entre os indivíduos.

A proposição de que os indivíduos de uma organização, por vezes, modificam os seus pontos de vista, de momento a momento, à medida que novas circunstâncias vêm à tona e novas informações se tornam disponíveis, como apontado pelos estudos alinhados à perspectiva da “fragmentação”, também foi confirmada pelos indivíduos da PRORH. No caso, os sentimentos de expectativas com relação ao futuro da PRORH foram ofuscados pelas incertezas em meio a um processo eleitoral para a definição do próximo corpo de gestores da universidade. Os servidores pareciam confusos com relação ao que esperar, dada a

possibilidade de mudança de perspectivas, de visões e de anseios. Por causa da possibilidade de múltiplas interpretações, qualquer sentido compartilhado de “progresso”, “regresso”, “aprendizado”, “despreparo”, “estagnação”, “comodismo”, entre outros, é difícil de discernir ou alcançar.

Tendo como base as análises realizadas, à luz das três perspectivas estudadas por Martin (1992), conclui-se pelo argumento de que as investigações culturais que excluem os conflitos e as ambiguidades podem vir a silenciar fatos organizacionais importantes e insumos provindos de indivíduos que nem sempre possuem poder nesses contextos. Por isso, um estudo adequado de um contexto cultural deve levar em conta as análises advindas das três perspectivas, e não apenas de uma. No caso da PRORH, mesmo relacionando o despreparo no acolhimento de novos servidores, a distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição e a percepção de falta de autonomia como manifestações congruentes, há de se assumir que também representam manifestações passíveis de maiores análises e interpretações, podendo, assim, revelar dissensos e contradições em sua investigação.

Cada perspectiva implica a interpretação da forma como as manifestações são apresentadas em um contexto peculiar, refletindo no que o pesquisador observa. Como apontado por Martin (1992), o pesquisador, nesse sentido, pode julgar qual das perspectivas oferece uma descrição mais precisa do contexto em análise. Contudo, cabe salientar que essas manifestações não representam perspectivas estáticas e podem ser reinterpretadas. Nesta pesquisa, perceberam-se alguns aspectos fundamentais das culturas de uma organização que foram ao encontro da perspectiva da “integração”, isto é, algumas manifestações culturais interpretadas de forma consoante pelos indivíduos entrevistados. Ao mesmo tempo, de acordo com a perspectiva da “diferenciação”, outras percepções revelaram inconsistências, traduzindo as diferenças subculturais entre os indivíduos da PRORH. Simultaneamente, como no ponto de vista da “fragmentação”, algumas questões foram tão ambíguas e contraditórias que se marcaram pelas relações pouco claras e efêmeras, sendo difícil a sua junção ao consenso organizacional ou subcultural.

No interior da PRORH, portanto, habitam indivíduos que lidam, a todo momento, com as suas peculiaridades e as suas formas distintas de ver o mundo. Cada um deles possui as suas próprias subjetividades que impactam nas interações sociais cotidianas. Essas subjetividades envolvem experiências anteriores, formações específicas, perspectivas e interpretações. Reconhecer essa heterogeneidade permite que se problematizem as manifestações levantadas pelos servidores entrevistados. Essas manifestações são importantes para a constatação das dificuldades que o órgão lida no seu cotidiano de trabalho, como no

processo de recepção e treinamento de novos servidores, nas dinâmicas de acompanhamento da vida funcional para além dos registros burocráticos, na forma de monitoramento das atividades desempenhadas pelos novos servidores, na autonomia conferida aos indivíduos, na difusão dos objetivos institucionais e na comunicação entre os departamentos pertencentes ao órgão. Essas dificuldades, ora consensuais, ora divergentes, chamam a atenção para elementos culturais que devem ser tratados levando em conta a sua complexidade que, se for ignorada, pode ocultar a realidade e comprometer o entendimento dos fenômenos organizacionais.

O contexto específico de análise tem uma importante função no meio em que está localizada, pois lida com o constante desafio de criar e implementar ações que permitam o acompanhamento e o desenvolvimento de todos os servidores da instituição. A escolha do objeto empírico desta pesquisa, uma Pró-Reitoria de Recursos Humanos de uma universidade pública, também pode ser vista como uma vertente que atua de modo a confirmar a importância deste processo de investigação. As manifestações culturais apresentadas por seus servidores técnico-administrativos, os quais atuam em diferentes departamentos, proporcionaram a reflexão sobre até que ponto tal organização (e sua estrutura, seus processos, suas políticas, suas práticas e seus símbolos) se apresenta como um espaço social favorável ou não à consecução dos seus objetivos propostos.

Desponta-se a reflexão de que as políticas, as atitudes, as práticas e os processos organizacionais são construídos por indivíduos que levam consigo as suas subjetividades. A questão é que, nessa perspectiva, essas políticas, atitudes, práticas e processos são internalizados e passam a fazer parte desses contextos. Ou seja, essa heterogeneidade dos indivíduos culmina nas práticas percebidas pelos próprios indivíduos de um espaço social. Configurações subjetivas, contudo, podem emergir e possibilidades de construção de novos entendimentos são estabelecidas. Criam-se, nesse sentido, movimentos de significação e ressignificação, o que prova o caráter dinâmico e multifacetados das manifestações culturais de um contexto organizacional.

O descortinamento das manifestações culturais da PRORH, que revelaram homogeneidades e heterogeneidades em seu interior, à luz do referencial teórico de Martin (1992), não pode ser considerado como uma descrição objetiva de fatos empíricos, pois diferentes pesquisadores, estudando as mesmas manifestações culturais de um determinado grupo, em uma mesma organização, com os mesmos cuidados e habilidades, podem recuperar e interpretar os fatos de forma diferente. A razão disso está no fato de que diferentes observadores levam consigo distintos preconceitos, habilidades e sensibilidades.

Entre os resultados desta pesquisa, contribui-se, também, com insumos para a maior reflexão sobre a dinâmica complexa das culturas nas organizações, fomentando formas mais interpretativistas entre as abordagens de estudos sobre culturas em organizações. O objetivo não reside em desconsiderar trabalhos de autores que adotem distintas abordagens, mas sim provocar um diálogo que agregue e consolide estudos sobre culturas nas organizações no Brasil. Esta pesquisa avança no entendimento da complexa dinâmica cultural das organizações, utilizando as três perspectivas de Martin (1992) para realçarem manifestações que possam ser predominantemente integradas, diferenciadas ou fragmentadas em um determinado contexto social.

Esta pesquisa apresenta diversas limitações que devem ser consideradas. São reconhecidas as limitações relacionadas ao teor das problematizações sobre as articulações entre as três perspectivas adotadas como principal referencial teórico. Os esforços aqui realizados foram na tentativa de contribuir para o avanço na produção de conhecimentos sobre o entendimento das culturas a partir das três perspectivas estudadas por Martin (1992). Outra limitação atrela-se ao tempo necessário para a realização do processo de análise das manifestações apontadas pelos entrevistados. A limitação do tempo fez com que o tratamento dos dados não tenha sido realizado com a profundidade necessária.

É fundamental que se aprofundem estudos sobre as manifestações culturais das instituições de ensino superior e das unidades que as compõem, utilizando distintas abordagens teóricas e distintos contextos, com o objetivo de complementar a compreensão das peculiaridades dos fenômenos sociais que desenrolam no interior desses panoramas. Sugere-se o estudo mais aprofundado das temáticas evidenciadas nesta pesquisa, problematizando as suas relações com os outros aspectos e delimitando os personagens presentes nesse contexto organizacional. As temáticas analisadas sob a perspectiva da “fragmentação”, por exemplo, que remeteram ao tratamento diferenciado entre os servidores, seja em razão do cargo ocupado ou local de lotação, e as expectativas com relação ao futuro constituem ricos insumos para novas pesquisas e que prometem ampliar as zonas de sentido sobre as dinâmicas multifacetadas nesse ambiente organizacional.

Ademais, as contradições percebidas entre as manifestações culturais apresentadas pelos indivíduos e as pretensões percebidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da organização analisada constituem insumos intrigantes para o desenvolvimento de novas pesquisas. Dessa forma, esta pesquisa abre novos espaços para serem investigados, como defendido por González Rey (2009, p. 6): “o conhecimento legitima-se na sua continuidade e na sua capacidade de gerar novas zonas de inteligibilidade acerca do que é estudado e de

articular essas zonas em modelos cada vez mais úteis para a produção de novos conhecimentos”.

Para além do proposto neste trabalho acadêmico, a dissertação também contribui para o aprimoramento da administração pública e da gestão de recursos humanos nas universidades públicas, nas quais muitas das questões evidenciadas neste estudo parecem ser comuns. Esta pesquisa também contribui para o desenvolvimento profissional e acadêmico do autor que, enquanto servidor público, percebe que essas organizações precisam ter os seus fenômenos observados, levando em consideração o contexto social, os seus personagens e as demandas específicas dessa conjuntura. Ainda que sejam evidentes as inúmeras limitações com as quais se depara a administração pública, é incontestável a percepção da necessidade de alterações da maneira pela qual as atividades vêm sendo desempenhadas, o que deixa claro que a mudança é necessária e desejada pelos indivíduos que integram esse panorama. Por fim, o estudo também possibilita o aprofundamento de uma vertente teórica dos estudos organizacionais, envolvendo um complexo percurso metodológico, o levantamento de dados primários e secundários e a utilização de específicas técnicas de análise.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.
- ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- ALVESSON, M. Organizations, culture, and ideology. **International Studies of Management & Organization**, v. 17, n. 3, p. 4-18, 1987.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage, 2002.
- ALVESSON, M.; BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism**. New York: Walter de Gruyter, 1993.
- ALVESSON, M.; BERG, P. O. **Corporate culture and organizational symbolism: An overview**. New York: Walter de Gruyter, 1992.
- AMARAL, H. K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, out./dez. 2006.
- AMARAL, Tarsila. **Operários**, 1933. Óleo sobre tela, 150 x 205 cm. Acervo Artístico Cultural dos Palácios do Governo do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://tarsiladoamaral.com.br/obras/social-1933/>>. Acesso em: 22 dez. 2017.
- ANDES, Caderno. Proposta das associações de docentes e da Andes para a universidade brasileira. Juiz de Fora, n. 2, 1986.
- AROSEMENA, A. A. B. **Descontinuidade administrativa e cultura organizacional: o caso da autoridade portuária nacional do Panamá**. 1990. 271 f. Dissertação (Mestrado) –Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1990.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARLEY, Stephen R. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, p. 393-413, 1983.
- BARLEY, S. R.; MEYER, G. W.; GASH, D. C. Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. **Administrative Science Quarterly**, p. 24-60, 1988.

- BARROS, Betânia Tanure de; RODRIGUES, Suzana Braga. Compreendendo a dimensão cultural. In: \_\_\_\_\_. **Fusões, Aquisições e Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 5.
- BARTON, W. E., BARTON, G. M. **Ethics and law in mental health administration**. New York: International Universities, 1984.
- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. Cap. 8.
- BAUER, Martin; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002. Cap. 2.
- BELL, E. L. The bicultural life experience of career-oriented black women. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n. 6, p. 459-477, 1990.
- BENDASSOLLI, Pedro F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.
- BERELSON, B. **Content analysis in communications research**. [S.l.]: [s.n.], 1952.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BERGER, P. **The sacred canopy: elements of a sociological theory of religion**. [S.l.]: Open Road Media, 1967.
- BHATTACHARYYA, D. K. **Human resource research methods**. Oxford; New York: Oxford University Press, 2007.
- BISPO, M. S. Um diálogo entre os paradigmas da teoria crítica e interpretativista no contexto das organizações: uma proposta baseada no conceito de prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PAGOTTO, Cecília do Prado. O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 26, n. especial, p. 37-50, 2010.
- BORGES, L. O; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização organizacional. In: ZANELLI, J. C. BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.
- BOTTONI, A.; SARDANO, E. de J.; COSTA FILHO, G. B. da. Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 19-42.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

- BOURDIEU, P. **Razões práticas**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 2005.
- BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à análise do discurso**. Campinas: Editora UNICAMP, 2002.
- BRASIL. Decreto n.º 8.659, de 5 de abril de 1911. Approva a lei Organica do Ensino Superior e do Fundamental na Republica. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 1911. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-8659-5-abril-1911-517247-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 11.530, de 18 de março de 1915. Reorganiza o ensino secundario e o superior na Republica. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 1915. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-11530-18-marco-1915-522019-republicacao-97760-pe.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 14.343, de 7 de setembro de 1920. Institue a Universidade do Rio de Janeiro. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 1920. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 16.782-A, de 13 de janeiro de 1925. Estabelece o concurso da União para a difusão do ensino primário, organiza o departamento nacional do ensino, reforma o ensino secundário e o superior e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 1925. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1910-1929/d16782a.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1910-1929/d16782a.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BRASIL. **Constituição (1824)**. Constituição Política do Império do Brazil. Rio de Janeiro, 1824. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 19.851, de 11 de abril de 1931. Dispõe que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferencia, ao systema universitário (...). **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 1931. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 15 ago. 2017.
- BRASIL. Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 14 set. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 62.937, de 2 de julho de 1968. Dispõe sobre a instituição de grupo de trabalho para promover a reforma universitária e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1968. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-62937-2-julho-1968-404810-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 16 ago. 2017.
- BRASIL. Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1968. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>. Acesso em: 16 ago. 2017.

- BRASIL. Decreto n.º 71.210, de 5 de outubro de 1972. Altera o Decreto número 60.938, de 4 de julho de 1967, que aprovou o Quadro Único de Pessoal da Universidade Federal de Minas Gerais, e dá outras providências. Brasília. 1972. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=184953&norma=200901>>. Acesso em: 14 set. 2017.
- BRASIL. Lei n.º 6.420, de 3 de junho de 1977. Altera a Lei n.º 5.540, de 28 de novembro de 1968, que “fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média”, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1977. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6420.htm)>. Acesso em: 16 ago. 2017.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2017.
- BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 8 abr. 2017.
- BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em 16 de agosto de 2017.
- BRASIL. Emenda Constitucional n.º 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 23 mar. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 4.914, de 11 de dezembro de 2003. Dispõe sobre os centros universitários. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/d4914.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4914.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- BRASIL. Medida Provisória n.º 213, de 10 de setembro de 2004. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/Mpv/213.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Mpv/213.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- BRASIL. Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 8 abr. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

- Diário Oficial da União**, Brasília, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- BRASIL. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- BRASIL; MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Evolução das Estatísticas do Ensino Superior no Brasil – 1980-1994**, Brasília: MEC/SEDIAE/SEEC, 1996.
- BRASIL; MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Diretrizes Gerais do REUNI – agosto de 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 45, p. 49-96, 1998.
- BRUGUÉ, Q. Una administración que habla es una administración que piensa. In: CELAYA, I. *et al.* (Coord.). **“Participación Ciudadana”... para una administración deliberativa**. Zaragoza: Gobierno de Aragón, 2009.
- BRUNSSON, N. Organizing for inconsistencies: On organizational conflict, depression and hypocrisy as substitutes for action. **Scandinavian Journal of Management Studies**, v. 2, n. 3-4, p. 165-185, 1986.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Burlington: Ashgate, 1979.
- CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 53-57, jan. 2005.
- CALORI, R.; SARNIN, P. Corporate culture and economic performance: a French study. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 49-74, 1991.
- CAMPBELL, J.; GÖRITZ, A. Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 3, p. 291-311, 1 Mar. 2014.
- CAPES/UAB. Histórico. Publicado: Segunda, 14 março 2016 16:43 | Última Atualização: Segunda, 14 Março 2016 16:43. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/component/content/article?id=7838>>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional: a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 34-47, 1995.
- CARDOSO, R. Aventuras de antropólogos de campo ou como escapar das armadilhas do método. In: \_\_\_\_\_. **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 95-105.
- CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 1, 2002.

- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. **O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica.** Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 137-166, 2005.
- CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. v. 1
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.
- CARRIERI, Alexandre de P.; PIMENTEL, Thiago D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 137-166, 2005.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. Organização escolar e socialização profissional de professores iniciantes. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 155-172, 2002.
- CASTOR, B. V. J. **Estado e administração pública: reflexões.** [S.l.]: Fundação Centro de Formação do Servidor Público, 1987.
- CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. A educação superior. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (Org.). **Organização do ensino no Brasil: níveis e modalidades na Constituição Federal e na LDB.** 2. ed. São Paulo: Xamã, 2007.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.
- CHALMERS, A. F. **O que é ciência afinal?** São Paulo: Brasiliense, 1993.
- CHIZZOTTI, A. História e atualidade das ciências humanas e sociais. **Cadernos de História da Educação**, v. 15, n. 2, p. 599-613, 2016.
- CLARK, Burton R. The organizational saga in higher education. **Administrative Science Quarterly**, p. 178-184, 1972.
- CODO, W. Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In: BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. TAMAYO, A. (Org.). **Trabalho, organização e cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 21-40.
- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual.** Dados eletrônicos. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241-272.
- COLLARES, C. A. L.; MOYSÉS, M. A. A.; GERALDI, J. W. Educação continuada: a política da descontinuidade. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 20, n. 68, 1999.

- COSTA, D. de M.; SILVA, C. H. P. da; VECCHIA, D. C. Democratização da educação superior no Brasil: uma análise crítica da Universidade Aberta do Brasil (UAB). In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade, 14., 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014.
- COUTINHO, G. L. **Administração universitária: a reforma de 1968 – nem completamente entendida, nem completamente implantada.** Belo Horizonte: Edição do Autor, 2009.
- CUNHA, L. A. Ensino superior e a universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T. *et al.* **500 anos de educação no Brasil.** Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- D'IRIBARNE, P. *et al.* **Cultures et mondialisation: gére par-delà les frontières.** Paris: Seuil, 1998.
- D'IRIBARNE, P. **Le tiers-monde qui réussit: nouveaux modèles.** Paris: Odile Jacob, 2003.
- DANTAS, D. A. G. Abordagem sobre a estabilidade do servidor público e a emenda constitucional Nº 19/98. **Revista do Cesuc**, v. 3, n. 7, 2002.
- DAVIS, S. M. **Managing corporate culture.** [S.l.]: Ballinger Pub. Co., 1990.
- DE PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos estudos organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, Artigo 2, jan./mar. 2016.
- DE SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of organizational life.** Mass.: Addison-Wesley, 1982. v. 2, p. 98-103.
- DEJOUR, C. **Travail, usure mentale.** Paris: Bayard, 1993.
- DEJOURS, C. **Travail vivant: travail et émancipation.** Paris: Payot, 2009.
- DENNINGS, R. M. Prof.'s brain theory could explain the inexplicable. **The Stanford Daily**, v. 189, p. 8, 1986.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, Vozes, 1998.
- DI PIETRO, M. S. Z. **Limites da função reguladora das agências diante do princípio da legalidade.** Direito regulatório: temas polêmicos. Belo Horizonte: Fórum, 2003.
- DOMINGUES, F. F.; GRIPP, E. C. M. B. Cultura organizacional e representações sociais: um ensaio teórico. **Revista Competência**, v. 8, n. 1, 2015.

- DUARTE, R. G.; MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N. Pesquisa qualitativa nas ciências sociais: uma discussão acerca de sua complexidade e perspectivas futuras. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, v. 14, n. 104, p. 203-224, 2013.
- DURHAM, E. R. Uma política para o ensino superior brasileiro. **Documento de trabalho 1/98**. São Paulo: NUPES/USP, 1998.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FÁVERO, M. de L. de A. Vinte e cinco anos de reforma universitária: um balanço. In: MOROSINI, Marília Costa. *Universidade no Mercosul*. São Paulo: Cortez, 1998.
- FÁVERO, M. de L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.
- FERREIRA, M. C. *et al.* Desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.
- FINE, G. A.; HALLETT, T. Group cultures and the everyday life of organizations: interaction orders and meso-analysis. **Organization Studies**, v. 35, n. 12, p. 1773-1792, Aug. 2014.
- FISCHER, R. M.; ALTENFELDER, J. P. **Qualidade de gestão a serviço da criança e do adolescente**. São Paulo: Associação de MBA da USP, 2003.
- FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.
- FLORES, L. I. *et al.* Unesp de portas abertas: estreitando os laços entre universidade, servidores e seus familiares. [S.l.]: [s.n.], 2011.
- FRANÇA, S. F. Uma visão geral sobre a educação brasileira. **Integração**, p. 75-87, 2008.
- FRANÇA, J. L.; VASCONCELLOS, A. C. de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 9. ed. 1. reimpr. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. [S.l.]: Thomson Learning, 2007.
- GARCIA-LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN J. R. Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de la generacion Y. Barcelona: IESE Business School, 2008.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- GIALDINO, I. V. de. Los fundamentos ontológicos y epistemológicos de la investigación cualitativa. **Forum: Qualitative Social Research**, Berlin, v. 10, n. 2, Art. 30, mayo 2009.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

- GOLDIM, José Roberto *et al.* O processo de consentimento livre e esclarecido em pesquisa: uma nova abordagem. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 372-374, out./dez. 2003.
- GONDIM, Sonia Maria Guedes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção científica e desafios metodológicos. **Psicologia em pesquisa**, Juiz de Fora, v. 4, n. 2, p. 84-99, 2010.
- GONTIJO, P. **Ética no serviço público**. Brasília: ENAP/UnB, 2014. Apresentação/Slides.
- GONZÁLEZ REY, F. **Sujeito e subjetividade**. São Paulo: Thomson, 2003.
- GONZÁLEZ REY, F. **O social na psicologia e a psicologia social: a emergência do sujeito**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- GRACIOSO, F. **A excelência em marketing nos anos noventa**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GREGOLIN, M. R. V. As fadas tinham ideias: estratégias discursivas e produção de sentidos. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências e Letras “Júlio de Mesquita Filho”, UNESP, Araraquara, 1988.
- GREGORY, K. L. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 359-376, 1983.
- GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior**. Florianópolis: Insular, 1996.
- GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. Cap. 6.
- GUERRA, V. M. L. A análise do discurso de linha francesa e a pesquisa nas ciências humanas. **Anais do Sciencult**, v. 1, n. 1, 2016.
- HEINZMANN, L. M.; MACHADO, D. D. P. N. Cultura organizacional e estágios de internacionalização: um estudo em quatro empresas do segmento de metal-mecânico-elétrico brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 2, p. 35-66, 2014.
- HICKSON, D. J.; PUGH, D. S. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: QualityMark Editora Ltda., 2004.
- HININGS, B.; GREENWOOD, R. The normative prescription of organizations. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**, v. 53, p. 70, 1988.
- HOFSTEDE, G. Cultural dimensions in management and planning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 1, n. 2, p. 81-99, 1984.
- HOFSTEDE, G. Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, p. 477-493, 1998.

- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: Harper Collins Publishers, 1994.
- HOFSTEDE, G. European in Asia. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 1, p. 16-21, 1 mar. 2007.
- HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, p. 286-316, 1990.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: software of the mind**. 3 ed. [S.l.]: McGraw-Hill Education, 2010.
- JAGGAR, A. M. **Feminist politics and human nature**. [S.l.]: Rowman & Littlefield, 1983.
- JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 1-12, 2002.
- JANISSEK, J.; PEIXOTO, A. de L. A.; BASTOS, A. V. B. Desafios de gestão de uma universidade pública: um diagnóstico a partir da percepção dos seus tomadores de decisão. In: COLOQUIO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICAS, 13., 2013, Montevideo. **Anais...** Montevideo: CIGU, 2013.
- JAQUES, E. **The changing culture of a factory**. Routledge, 2013.
- KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.
- KANTER, R. M. Managing transitions in organizational culture: the case of participative management at Honeywell. 1984. In KIMBERLY, J. R.; QUINN, R. E. **Managing organizational transitions**. [S.l.]: McGraw-Hill/Irwin, 1984.
- KLIKSBERG, B. Redesenho do estado para o desenvolvimento socioeconômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.
- KRAWULSKI, E. Construção da identidade profissional do psicólogo: vivendo as “metamorfoses do caminho” no exercício cotidiano do trabalho. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction on its methodology**. 2. ed. London: Sage Publications, 2004.
- KUHN, T. S. The structure of scientific revolutions. **International Encyclopedia of Unified Science**, v. 2, n. 2. 1970.
- LAPERRIÈRE, A. Os critérios de cientificidade dos métodos qualitativos. In: POUPART, J. *et al.* (Org). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. 15. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. **Journal of Management**, London, v. 11, n. 4, p.430-441, Dec. 2002.
- LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance**, v. 17, n. 3, p. 211-225, 2010.
- LEITE-DA-SILVA, A. R. *et al.* Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 357-384, 2006.
- LEGLER, Jorge Francisco Bertinetti; CAVEDON, Neusa Rolita. Do “Templo do Consumo” a Representação Mitológica: um olhar etnográfico desconstrutivo sobre os ritos no Shopping Center. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, Maringá, v. 1, n. 2, p. 23-38, 2015.
- LEVITT, B.; NASS, C. The lid on the garbage can: institutional constraints on decision making in the technical core of college-text publishers. **Administrative Science Quarterly**, p. 190-207, 1989.
- LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: construção teórica com base em paradigmas múltiplos. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOUIS, M. R. An investigator’s guide to workplace culture. **Organizational Culture**, p. 73-93, 1985.
- LOURENÇO, M. L. *et al.* Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005-2014. **Revista UNIFAMMA**, v. 15, n. 1, p. 47-68, 2016.
- LUCAS, R. Political-cultural analysis of organizations. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 144-156, 1987.
- MACÊDO, K. B. *et al.* Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 8, p. 29-42, 2005.
- MACHADO-da-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. P. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. **Anais do ENEO 2000**. Curitiba: Cromos Editora, 2000.
- MAILHIOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. 3. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.
- MAINGUENEAU, D. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2000.
- MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental**: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril, 1976. v. XLIII.

- MARCOVITCH, J. **A universidade impossível**. [S.l.]: Editora Futura, 1998.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage, 2002.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 219-251.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture and war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996. p. 599-621.
- MARTIN, J.; SITKIN, S. B.; BOEHM, M. **Founders and the elusiveness of a cultural legacy**. Graduate School of Business, Stanford University, 1985.
- MARTINS, C. B. Notas sobre a noção prática em Pierre Bourdieu. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 62, p.163-181, mar. 2002.
- MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-7, 2002.
- MEC – Ministério da Educação. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano. 30 out. 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2069-reuni-relatorio-pdf&category\\_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2069-reuni-relatorio-pdf&category_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 20 ago. 2017.
- MEDICI, A. C.; SILVA, P. L. B. da. **A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão**. Rio de Janeiro: IBGE/Escola Nacional de Ciências Estatísticas, 1992.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 24. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1999.
- MELO NETO, José Francisco. Universidade no Brasil: o embate de projetos. **Revista Temas em Educação**, v. 1, n. 7/8, p. 241-268, 1999.
- MENDONÇA, A. W. PC. The university in Brazil. **Revista Brasileira de Educação**, n. 14, p. 131-150, 2000.
- MENEZES, F. A. R. **Gestão por competências: estudo da alocação de profissionais em uma instituição federal de ensino**. 2015. 189 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2015.

- MEYER JR., V.; WALTER, S. A. Estratégias acadêmicas: análises de uma escola de administração. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, M. J. C. S. (Coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.
- MEYER, A. D. Adapting to environmental jolts. **Administrative Science Quarterly**, 27, p. 515-537, 1982.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- MEYER, V. Jr. Enfrentando as crises: competição e estratégias. Liderança e gestão da educação superior católica nas Américas. Curitiba: Champagnat, 2007.
- MEYERSON, D. Normal ambiguity? A glimpse of an occupational culture. **Reframing Organizational Culture**, p. 131-144, 1991.
- MICHEL, A. The mutual constitution of persons and organizations: an ontological perspective on organizational change. **Organization Science**, v. 25, n. 4, p. 1082-1110, 2014. Doi: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2013.0887>.
- MINAS GERAIS. Lei n.º 10.961, de 14 de dezembro de 1992. Dispõe sobre as normas de elaboração do Quadro Geral e dos Quadros Especiais. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=Lei&num=10961&ano=1992>>. Acesso em: 23 mar. 2017.
- MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento**. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2001.
- MOACYR, P. **A instrução e o império**: subsídios para a história da educação no Brasil (1854-1888). São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1937. v. 2.
- MONTEIRO, R. C. Pesquisa qualitativa como opção metodológica. **Pro-Posições**, v. 2, n. 2, p. 27-35, 1991.
- MORGAN, G. **Beyond method**: strategies for social research. London: Sage, 1983.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. *et al.* **A sociedade em busca de valores**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.
- MOTA, R. A Universidade Aberta do Brasil. In: LITTO, F. M.; FORMIGA, M. M. M. (Org.). **Educação a distância**: o estado da arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 19-24, 1984.
- MOURA, B. A. Concepções inadequadas de ciência e fazer científico: análise de um exemplo na literatura. **Prometeica**, v. 4, n. 9, p. 2, 2014.
- MUNCK, L.; DE SOUZA, R. B. Estudos organizacionais: uma relação entre paradigmas, metanarrativas, pontos de interseção e segmentações teóricas. **Revista Pretexto**, v. 11, n. 2, 2010.

- NEIMAN, P. Nursing strikes: an ethical perspective on the US healthcare community. *Nursing Ethics*, v. 18, n. 4, p. 596-605, 2011.
- NEIS, D.; PEREIRA, M. F. As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 2, p. 207-240, 2016.
- NETO, A. S.; FORTUNATO, I. O processo de transformação da universidade brasileira e os professores universitários à luz da Lei n.º 5540/68: passado ou presente? *Tendências Pedagógicas*, n. 28, p. 195-202, 2016.
- NOBRE, F.; TOBIAS, A.; WALKER, D. Organizational cognition: review, conceptualization and strategic context. *Production*, v. 26, n. 4, p. 742-756, 2016.
- OLIVEIRA, A. F. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M.; JÚNIOR, S. G. OLIVEIRA, A. F. (Org.) *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo: UESP, 2001. p. 164-240.
- OUCHI, W. *Teoria z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.
- PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da Enap - Brasil. *Revista do Serviço Público*, ano 53, n. 1, p. 75-88, jan.-mar. 2002.
- PARDINI, D. J.; MUYLDER, C. F.; FALCÃO, B. M. Diversidade no meio universitário: influência dos atributos comportamentais e demográficos no relacionamento e desempenho de alunos de graduação em Administração. *Análise – Revista de Administração da PUCRS*, v. 22, n. 1, p. 44-55, 2008.
- PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. *The art of japanese management*. London: Penguin Books, 1986.
- PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. *Mosaico: Revista de Ciências Sociais*, Vitória, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.
- PAULA, M. F. A perda da identidade e da autonomia da universidade brasileira no contexto do neoliberalismo. *Avaliação – Revista da Rede da Avaliação Institucional da Educação Superior*, Campinas, v. 8, n. 4, p. 53- 67, dez. 2003.
- PAULA, M. F. As propostas de democratização do acesso ao ensino superior do Governo Lula: reflexões para o debate. *Avaliação*, Campinas, v. 11, n. 1, p. 133-147, 2006.
- PAYNE, R. A. A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In: COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S.; EARLEY, P. C. *The international handbook of organizational culture and climate*. Chichester, NY: John Wiley & Sons, Ltd., 2001.
- PEIXOTO, M. do C. L. Relações de poder na universidade pública brasileira. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 78, n. 188-89-90, 2007.

- PEREIRA, E. M. A. A universidade da modernidade nos tempos atuais. **Avaliação – Revista da Rede da Avaliação Institucional da Educação Superior**, v. 14, n. 1, p. 29-52, 2009.
- PETERS, T. J.; WATERMAN Jr.; R. H. **Vencendo a crise**. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.
- PIMENTEL, R. G. “E agora, José?”: jovens psicólogos recém-formados no processo de inserção no mercado de trabalho. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- PINTO, L. M. R. S.; RODRIGUES, M. I. A. A experiência mineira na formação e profissionalização da função pública: o êxito da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. **Revista Temas de Administração Pública**, Araraquara, Ed. Especial, v. 3, n. 6, 2012.
- PINTO, L. M. R. S.; ARAUJO, A. L. G. As escolas de governo e o combate à corrupção: análise da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho do Estado de Minas Gerais. **Revista do TCEMG**, v. 83, n. 2, p. 69-75, 2012.
- PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.
- PIRES, L. S.; LIMA, R. K. Cidadania e produção universitária: o perfil dos dirigentes e a institucionalização de práticas democráticas. **Revista de Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 253-272, 2013.
- POIRIER, J.; CLAPIER-VALLADON, S.; RAUBAUT, P. **Les récits de vie: théorie et pratique**. Paris: Puf, 1983
- PRIMECZ, H.; ROMANI, L.; SACKMANN, S. A. **Cross-Cultural Management Research: Contributions from Various Paradigms**, v. 9, n. 3, p. 267-274, 2009.
- QUARESMA JÚNIOR, E. A.; CARRIERI, A. de P. Cultura e organizações: para além da lacuna epistemológica. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 570-585, 2015.
- QUINN, R. E.; MCGRATH, M. R. The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. **Organizational Culture**, v. 315, p. 334, 1985.
- RILEY, P. A structurationist account of political culture. **Administrative Science Quarterly**, p. 414-437, 1983.
- RIZZETTI, D. M. *et al.* Padronização de processos em um setor de uma instituição pública de ensino superior brasileira. 2014.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press, 1973.
- ROSEMBERG, F. Prefácio. In: MAYORGA, C. (Org.). **Universidade cívica, universidade em conexão: ensaios sobre democratização da universidade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.
- ROSEN, Michael. Breakfast at Spiro's: dramaturgy and dominance. **Journal of Management**, v. 11, n. 2, p. 31-48, 1985.

- RUA, M. das G. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, ano 48, n. 3, p. 133-152, set.-dez. 1997.
- SAFFOLD, G. S. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond “strong” culture. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 546-558, 1988.
- SAHLINS, M. **Culture and practical reason**. Chicago: University of Chicago Press, 2013.
- SANTOS, B. S. Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado. In: \_\_\_\_\_. **Conhecimento prudente para uma vida decente: um discurso sobre as ciências revisitado**. São Paulo: Cortez, 2006.
- SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2013.
- SANTOS, M. F. B.; FONSECA, A. C. P. D.; SAUERBRONN, F. F. Cultura organizacional e avanço do *management* na Marinha do Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, jan./mar. 2014.
- SARAIVA, L. A. S. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais**. 2009. 333f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. As culturas de uma organização cultural. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão/Senac RJ, 2013. v. 1, p. 87-97.
- SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.
- SATHE, V. Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood: R. D. Irwin, 1985.
- SAVIANI, D. *et al.* Sistemas de ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios. **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 69, p. 119-136, dez. 1999.
- SCHALL, M. S. A communication-rules approach to organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 557-581, Dec. 1983.
- SCHEIN, E. H. What is culture? In: FROST, P. *et al.* (Eds.). **Reframing organizational culture**. London: Sage, 1991.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Wiley, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. Trad. M. Black. São Paulo: Nobel, 1996.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2001.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Wiley, 2006.

- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Wiley, 2010.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SIEHL, C.; MARTIN, J. Organizational culture: A key to financial performance? In: SCHNEIDER, B. **Organizational climate and culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1990.
- SIEHL, C. *et al.* The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture. **Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership**, v. 7, p. 227-239, 1984.
- SIEHL, C. **Cultural sleight-of-hand**: The illusion of consistency. Unpublished doctoral dissertation. Palo Alto: Stanford University, 1984.
- SILVA, A. C. Alguns problemas do nosso ensino superior. **Estudos Avançados**, v. 15, n. 42, 2001.
- SILVA, C. L. O.; SARAIVA, L. A. S. Recuperação e resistência na prisão: um estudo sobre ressignificações de culturas e subjetividades. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1, 2014.
- SILVA, C. L. O. Subjetividades, culturas e lugares atrás das grades: um olhar para a dinâmica simbólica em um centro de ressocialização feminino. 2013. 275 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.
- SILVA, C. L. O.; SARAIVA, L. A. S. Recuperação e resistência na prisão: um estudo sobre ressignificações de culturas e subjetividades. **Revista Alcance**, v. 21, n. 1, 2014.
- SILVA, M. A. da; MORAES, L. V. S. Como os professores aprendem a dirigir unidades universitárias: o caso da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SILVA, M. M. O trabalho para jovens graduados no novo modelo de acumulação capitalista. **Revista Perspectiva**, v. 22, n. 2, p. 405-424, 2004.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.
- SIMON, H. A. **Models of bounded rationality**: empirically grounded economic reason. Cambridge: MIT Press. 1997a. v. 3.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organizations. 4. ed. New York: The Free Press. 1997b.
- SINGER P. **Ethics**. Oxford: OUP, 1994.
- SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-330.

- SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 265-274.
- SMALDINO, P. E. The cultural evolution of emergent group-level traits. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 37, n. 3, p. 243-254, 2014.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983a.
- SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Org.). **Beyond method: strategies for social research**. London: Sage, 1983b.
- SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: A critical assessment. In: JABLON, F. M.; PUTNAM, L. L.; ROBERTS, K. H.; PORTER, L. W. (Eds.). **Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective**. Newbury Park: Sage, 1987.
- SMIRCICH, L.; MORGAN, G.. Leadership: The management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.
- SOUZA, S. A. F. **Análise de discurso: procedimentos metodológicos**. Manaus: Instituto Census, 2014.
- SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez Editora, 1998. p. 41-61.
- SPINK, M. J.; MEDRADO, B.; SPINK, M. J. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: Aproximações Teóricas e Metodológicas**, v. 2, p. 41-61, 1999.
- SPINK, P. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. **Cadernos Fundap**, São Paulo, ano 7, n. 13, p. 57-65, abr. 1987.
- SPINK, P.; CLEMENTE, R.; KEPPKE, R. Governo local: o mito da descentralização e as novas práticas de governança. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 61-69, jan./mar. 1999.
- SPINK, P.; CLEMENTE, R.; KEPPKE, R. Continuidade e descontinuidade administrativa: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiros. Relatório de Pesquisa n. 60, São Paulo, 2001. Disponível em:  
<<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Rel%2060-2001.pdf>>.  
Acesso em: 2 jun. 2005.
- STERNBERG, R. J. Human intelligence: The model is the message. **Science**, v. 23, p. 1111-1119, 1985.
- TATE, C. Pauline Hopkins: our literary foremother. **Conjuring: Black Women, Fiction, and Literary Tradition**, p. 53-66, 1985.

- TEIXEIRA, A. Funções da universidade. **Boletim Informativo CAPES**, Rio de Janeiro, n. 135, p. 1-2, fev. 1964.
- TEIXEIRA, A. **Ensino superior no Brasil**: análise e interpretação de sua evolução até 1969. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1969.
- THIOLLENT, M. **Definição das técnicas de pesquisa**. Crítica metodológica, investigação social e enquete operária. São Paulo: Polis, 1987.
- THOFEHRN, M. B. **Vínculos profissionais**: uma proposta para o trabalho em equipe na enfermagem. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- TOMAZETTE, M. A contribuição metodológica de Max Weber para a pesquisa em ciências sociais. **Universitas Jus**, v. 17, 2008.
- TRICE, H. M.; MORAND, D. Organizational subcultures and countercultures. **Studies in Organizational Sociology**, p. 45-69, 1991.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.
- TROMPENAARS, F. Resolving international conflict: culture and business strategy. **London Business School**, London, v. 7, n. 3, p.51-88, 1996.
- TYLOR, E. B. **Primitive culture**: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom. Murray, 1871.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria Administrativa. **Relato de uma experiência participativa de desenvolvimento organizacional**: a ação do departamento de pessoal. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1981.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Portaria n.º 01043, de 23 de abril de 1999**. Institui o Serviço de Atenção à Saúde do Trabalhador (SAST). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Resolução n.º 2, de 30 de março de 2000**. Estabelece a estrutura e as competências da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão 2012**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2013.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017**. 2013. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2017.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão 2010-2014**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2014.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS; DAST – DEPARTAMENTO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO TRABALHADOR. **Relatório anual de atividades 2014**. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/prorh/wp-content/uploads/2015/12/Relatorio-Anual-2014.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2017.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão do exercício de 2015**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2016.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Agência de Notícias. **Processo de avaliação de desempenho de servidores será aberto no dia 22**: reuniões de apresentação ocorrem nesta semana. Belo Horizonte, 16 fev. 2016. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/online/arquivos/042111.shtml>>. Acesso em: 26 out. 2017.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Resolução n.º 8, de 31 de maio de 2016**. Estabelece a constituição e as atribuições da Comissão Permanente de Pessoal Docente-CPPD, revogando a Resolução do Conselho Universitário n.º 13/2006. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS; PRORH – PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS. Memorando n.º 190/2017. Dispõe sobre dados referentes ao número de servidores da PRORH, por departamento, e autoriza o pesquisador a colher dados para consecução de pesquisa. Belo Horizonte, 9 jun. 2017.

UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Agência de Notícias. **Ranking internacional inclui UFMG entre as melhores universidades do mundo**. Belo Horizonte, 22 mar. 2017. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/90anos/ranking-internacional-inclui-ufmg-entre-as-melhores-universidades-do-mundo/>>. Acesso em: 29 out. 2017.

VALA, J. A análise de conteúdo. In: SILVA, A. S.; PINTO, J. M. (Org.). **Metodologia das ciências sociais**. Lisboa: Afrontamento, 1986. p. 101-128.

VALLADARES, L. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 22, n. 63, p. 153-155, 2007.

VALLE, A. S. **Trabalhadores técnico-administrativos em educação da UFMG**: inserção institucional e superação da subalternidade. 2014. 182 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9UHGC5/arthur\\_dissertacao\\_final2014.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9UHGC5/arthur_dissertacao_final2014.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 28 jul. 2016.

VAN MAANEN, J.; STEPHEN, R. B. **Cultural organization**: fragments of a theory. Organizational Culture. Beverly Hills: Sage, 1985.

VIEIRA, A. Articulação é necessária para acelerar o desenvolvimento social. **Cidadania-e**, 28 fev. 2005. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/noticias/gd280205c.htm>>. Acesso em: 2 jun. 2005.

- VILLAS-BÔAS, A. L. O pensamento científico-tecnológico no contexto de formação e desenvolvimento do capitalismo até o século XIX. **Revista da Sociedade Brasileira de História da Ciência**, n. 15, 1996.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: UnB, 1998. v. 1.
- WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- WEICK, Karl E. The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. **Journal of management**, v. 16, n. 3, p. 571-593, 1990.
- WHYTE, William Foote. Sociedade de Esquina: [Street Corner Society] A estrutura social de uma área urbana pobre e degradada. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- WRIGHT, S. "Culture" in anthropology and organizational studies. In: \_\_\_\_ (Org.). **Anthropology in organizations**. London : Routledge, 1994a.
- WRIGHT, S. (Org.). **Anthropology in organizations**. London: Routledge, 1994b.
- YEH, R.-S.; LAWRENCE, J. J. Individualism and Confucian dynamism: A note on Hofstede's cultural root to economic growth. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, p. 655-669, 1995.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre : Bookman, 2005.
- YOUNG, E. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. In: FROST., P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). **Reframing organizational culture**. London: Sage, 1991. p. 90-103.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

**APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título da Pesquisa:** CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES: HOMOGENEIDADES E HETEROGENEIDADES EM UM ÓRGÃO ADMINISTRATIVO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

**Pesquisador Principal:** Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz

**Pesquisador Assistente:** Marcos Paulo de Oliveira Corrêa

Caro(a) Senhor(a),

A Fundação João Pinheiro, representada pelo mestrando em administração pública Marcos Paulo de Oliveira Corrêa, portador do RG MG-12.458.100, convida V. Sa. para participar, de forma voluntária, da pesquisa supracitada. O objetivo desse estudo é mapear as culturas organizacionais em uma instituição pública, comparando departamentos que compõem um mesmo órgão administrativo. Para tanto, serão analisados os valores e as práticas predominantes na organização, tendo como referência os diversos referenciais teóricos que abordam a temática. Para tanto, será aplicada uma entrevista semiestruturada, individual, no setor de trabalho do servidor, mediante a apresentação de autorização assinada por autoridade reconhecida na instituição de ensino superior analisada.

O estudo se justifica por sua proposta, que é conhecer as culturas de uma organização, de forma a descobrir qual a função desempenhada por ela em uma instituição. Ao participar deste estudo, V. Sa. permitirá que o(a) pesquisador(a) perceba, apenas, a opinião dos participantes da pesquisa sobre a configuração da cultura organizacional da instituição. Portanto, não incluem esse estudo questões de foro íntimo, nem implica o levantamento de questões pessoais ou quaisquer constrangimentos psicológicos, bem como qualquer ocorrência de riscos éticos e riscos ao vínculo empregatício do entrevistado. Conforme os princípios éticos que regem essa pesquisa (seguindo a normatização prevista na Resolução 462/2012-CNS/MS) asseguramos que toda e qualquer informação será sigilosa e tratada anonimamente garantindo que não haverá desconforto e riscos decorrentes da sua participação na pesquisa.

Reiteramos que as informações prestadas serão utilizadas para fins desta pesquisa científica e de outras atividades estritamente acadêmicas, como dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos. A privacidade e o sigilo serão igualmente mantidos em todas as etapas da pesquisa, inclusive na confecção dos relatórios dirigidos aos órgãos de fomento que financiam o projeto. Após a gravação anônima dos dados, os questionários serão imediatamente destruídos.

A título de esclarecimento, ressalta-se que todos os procedimentos serão conduzidos por um pesquisador identificado no projeto, sem nenhum tipo de gasto ou ônus para os participantes. Entretanto, caso ocorra algum gasto ou ônus, nós nos responsabilizaremos pelo

ressarcimento e a cobertura das despesas tidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrentes, como por exemplo, alimentação, transporte. Também, será garantida a indenização dos participantes diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa.

O participante pode se sentir desconfortável ao responder a pesquisa, podendo interromper o processo a qualquer momento que julgar necessário. O presente estudo não oferece outros riscos ao participante, de modo que a proposta é apenas entrevistá-lo, com o objetivo de registrar sua percepção quanto à configuração da cultura organizacional da instituição de que faz parte. Os benefícios desse estudo serão de apoio para o diagnóstico e elaboração de possíveis intervenções que possibilitem o conhecimento mais aprofundado da configuração da cultura organizacional da instituição pesquisada e, conseqüentemente, fornecendo subsídios para o aprimoramento do processo de integração de seus servidores.

Os critérios de inclusão do participante são: servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Minas Gerais; servidores classificados como ativos permanentes; servidores lotados no órgão administrativo de interesse. Já os critérios de exclusão são: servidores afastados por motivos legais reconhecidos em lei (conforme Lei n.º 8.112 de 1990).

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento, de forma livre, para participar desta pesquisa. Portanto solicitamos, por favor, preencher os itens a seguir.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Declaro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo

#### **DADOS DO VOLUNTÁRIO DA PESQUISA:**

Nome Completo:

RG:

Telefone: ( )

Email:

Assinatura

Cidade

Data

#### **DADOS DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL:**

Nome Completo:

RG:

Telefone: ( )

Email:

Assinatura

Cidade

Data

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

#### Bloco 1 – Dados do Entrevistado

1. Nome. Idade. Naturalidade. Estado civil. Filhos.
2. Escolaridade quando entrou na UFMG.
3. Cargo. Data de ingresso no serviço público. Data de ingresso na UFMG.

#### Bloco 2 – Antes da UFMG

4. Ocupações/atividades prévias.
5. Motivos de ingresso no serviço público e escolha pela UFMG.

#### Bloco 3 – Na UFMG

6. Primeiras impressões da UFMG e da PRORH.
7. Lotações prévias à Pró-Reitoria de Recursos Humanos e motivos para mudanças de lotação (se houver).
8. Percepção da importância do trabalho desempenhado.
9. Avaliação dos objetivos almejados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos na UFMG.
10. Relação com servidores da UFMG e com aqueles lotados na Pró-Reitoria de Recursos Humanos; como vê os grupos e subgrupos.
11. Principais valores e pressupostos percebidos.
12. Festividades, ritos e cerimônias marcantes.
13. Percepção sobre integração entre os departamentos que compõem a Pró-Reitoria de Recursos Humanos.
14. Aspectos que motivam e desmotivam o trabalho.
15. Dificuldades percebidas na instituição.
16. Sentimentos expressados por trabalhar na UFMG.
17. Definição da Pró-Reitoria de Recursos Humanos em uma palavra/expressão/frase/metáfora.
18. Defina a UFMG em uma palavra/expressão/frase/metáfora.
19. Visão do serviço público após o ingresso na UFMG.

#### Bloco 4 – Perspectivas de Futuro

20. Planos para futuro: individual, da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e da UFMG.

## ANEXO A – Memorando

## Memorando n.º 190/2017 expedido pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG

PRÓ-REITORIA DE  
RECURSOS HUMANOS

MEMORANDO PRORH Nº 190/2017

Belo Horizonte, 09 de junho de 2017

De: Pró-Reitoria de Recursos Humanos  
Maria José Cabral GrilloPara: Marcos Paulo de Oliveira Correa  
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Prezado Marcos,

Em resposta à sua solicitação datada de 5 de junho de 2017, seguem abaixo os dados referente ao número de servidores da PRORH, por Departamento:

Prezado Marcos,

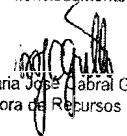
Em resposta à sua solicitação datada de 5 de junho de 2017, seguem abaixo os dados referente ao número de servidores da PRORH, por Departamento:

SERVIDORES LOTADOS NA PRORH			
DEPARTAMENTO	DOCENTES	TECNICOS ADMINISTRATIVOS	TOTAL GERAL
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	2	6	8
Departamento de Administração de Pessoal (DAP)	0	71	71
Departamento de Atenção à Saúde do Trabalhador (DAST)	0	70	70
Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH)	0	45	45
Gabinete	1	12	13
<b>Total Geral</b>	<b>3</b>	<b>204</b>	<b>207</b>

Segue, também, termo de consentimento para realização da pesquisa condicionado à manifestação do Comitê de Ética.

Segue, também, termo de consentimento para realização da pesquisa condicionado à manifestação do Comitê de Ética.

Atenciosamente,

  
 Maria José Cabral Grillo  
 Pró-Reitora de Recursos Humanos



PRÓ-REITORIA DE  
RECURSOS HUMANOS


## AUTORIZAÇÃO

Autorizo o Sr. Marcos Paulo de Oliveira Corrêa, aluno do Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro a colher dados, por meio de entrevistas, para o desenvolvimento do projeto de pesquisa intitulado "Culturas nas organizações: desvendando homogeneidades e heterogeneidades em uma instituição federal de ensino superior".

Serão entrevistados servidores lotados nesta Pró-Reitoria de Recursos Humanos que se dispuserem a contribuir com o pesquisador.

Deverá ser entregue ao entrevistado uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por ele,

Belo Horizonte, 12 de junho de 2017

  
Maria José Cabral Grillo  
Pró-Reitora de Recursos Humanos

## ANEXO B – Aprovação da pesquisa na Plataforma Brasil



UEMG - UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES:  
DESVENDANDO HOMOGENEIDADES E HETEROGENEIDADES EM UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

**Pesquisador:** BRUNO LAZZAROTTI DINIZ COSTA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 69669917.8.0000.5525

**Instituição Proponente:** FUNDACAO JOAO PINHEIRO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.168.492

#### Apresentação do Projeto:

A literatura sobre cultura organizacional evidencia que a temática tem sido conceituada de diversas formas e sob teorias distintas. O entendimento da cultura de uma organização proporciona alguns desafios, dentre eles: a compreensão de problemas de integração interna dos membros do grupo; problemas de adaptação e sobrevivência externa; coesão e busca por melhores resultados por parte dos indivíduos. A importância deste estudo dá-se na melhor compreensão da cultura de uma instituição pública, de forma a entender como são configurados os valores e as práticas identificados pelos seus servidores, os quais possuem comportamentos que impactam no alcance dos objetivos da organização de que fazem parte. Objetiva-se utilizar a combinação da técnica quantitativa, por meio do uso de um questionário validado por Ferreira e colaboradores (2002), com técnicas qualitativas, por meio de análise documental, entrevistas semiestruturadas e observações livres. A eficácia do relacionamento de metodologias, no estudo de um mesmo fenômeno, fundamenta-se na premissa de que um único método pode ser compensado pela força de outro.

#### Objetivo da Pesquisa:

Este trabalho se propõe a mapear a configuração da cultura organizacional em uma instituição pública, comparando unidades que possuem finalidades meio e fim que a compõem. Para tanto,

**Endereço:** Rodovia Papa João Paulo II nº 4143 - Ed. Minas - 8º andar Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves  
**Bairro:** Serra Verde **CEP:** 31.630-900  
**UF:** MG **Município:** BELO HORIZONTE  
**Telefone:** (31)3916-8747 **Fax:** (31)3330-1570 **E-mail:** cep@uemg.br



Continuação do Parecer: 2.168.492

serão analisados os valores e as práticas predominantes na organização, tendo como referência os diversos referenciais teóricos que abordam a temática. Além disso, serão caracterizados os servidores participantes dentro de variáveis sócio demográficas e será verificada a existência de correlação entre essas variáveis e os fatores inerentes aos valores e práticas evidenciados. A partir dessas análises, espera-se obter subsídios que possibilitem o conhecimento mais aprofundado da instituição pesquisada e, conseqüentemente, oferecer subsídios para o aprimoramento do processo de integração de seus servidores.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo o pesquisador proponente, o participante pode se sentir desconfortável ao responder a pesquisa, podendo interromper o processo a qualquer momento que julgar necessário. Ainda segundo o pesquisador, o presente estudo não oferece outros riscos ao participante, de modo que a proposta é apenas entrevistá-lo, com o objetivo de registrar sua percepção quanto à configuração da cultura organizacional da instituição de que faz parte.

Desta maneira, segundo o pesquisador proponente, os benefícios desse estudo serão de apoio para o diagnóstico e elaboração de possíveis intervenções que possibilitem o conhecimento mais aprofundado da instituição pesquisada e, conseqüentemente, fornecendo subsídios para o aprimoramento do processo de integração de seus servidores. O pesquisador apresenta o roteiro das entrevistas, e segundo o TCLE as entrevistas serão realizadas no ambiente de trabalho.

Recomenda-se que a pesquisa seja realizada em local diferente da instituição acadêmica em que trabalha o entrevistado, a fim de evitar constrangimentos e permitir maior liberdade nas respostas.

Já que é apresentado o Termo de Anuência da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. Recomenda-se que a direção das unidades acadêmicas pesquisadas sejam informadas da pesquisa.

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A pesquisa realiza estudo relevante sobre configuração da cultura organizacional em uma instituição pública.

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Endereço: Rodovia Papa João Paulo II nº 4143 - Ed. Minas - 8º andar Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves  
 Bairro: Serra Verde CEP: 31.630-900  
 UF: MG Município: BELO HORIZONTE  
 Telefone: (31)3916-8747 Fax: (31)3330-1570 E-mail: cep@uemg.br



UEMG - UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.168.492

Como a pesquisa será realizada em instituições acadêmicas da UFMG, é apresentado o Termo de Anuência da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. Recomenda-se que a direção das unidades acadêmicas pesquisadas sejam informadas da pesquisa.

O cronograma está atualizado, prevendo início das entrevistas para setembro de 2017. Além disso, é apresentado o roteiro da entrevista a ser utilizado. Recomenda-se que a pesquisa seja realizada em local diferente da instituição acadêmica em que trabalha o entrevistado, a fim de evitar constrangimentos e permitir maior liberdade nas respostas.

O TCLE apresentado está correto. Recomenda-se apenas que seja inserido o nome dos pesquisadores assistente e do pesquisador principal no TCLE a título de informação para o participante. Esta informação já havia sido destacada no primeiro ciclo de submissão da pesquisa.

**Recomendações:**

Já que é apresentado o Termo de Anuência da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. Recomenda-se que a direção das unidades acadêmicas pesquisadas sejam informadas da pesquisa.

Recomenda-se que a pesquisa seja realizada em local diferente da instituição acadêmica em que trabalha o entrevistado, a fim de evitar constrangimentos e permitir maior liberdade nas respostas.

Solicita-se que seja inserido o nome dos pesquisadores assistente e do pesquisador principal no TCLE a título de informação para o participante. Esta informação já havia sido destacada no primeiro ciclo de submissão da pesquisa.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Aprovado com ressalvas

Solicita-se que seja inserido o nome dos pesquisadores assistente e do pesquisador principal no TCLE a título de informação para o participante. Esta informação já havia sido destacada no primeiro ciclo de submissão da pesquisa.

Já que é apresentado o Termo de Anuência da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. Recomenda-se que a direção das unidades acadêmicas pesquisadas sejam informadas da pesquisa.

Endereço: Rodovia Papa João Paulo II nº 4143 - Ed. Minas - 8º andar Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves  
Bairro: Serra Verde CEP: 31.630-900  
UF: MG Município: BELO HORIZONTE  
Telefone: (31)3916-8747 Fax: (31)3330-1570 E-mail: cep@uemg.br



UEMG - UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.168.492

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Aprovado com ressalvas.

Solicitá-se que seja inserido o nome dos pesquisadores assistente e do pesquisador principal no TCLE a título de informação para o participante. Esta informação já havia sido destacada no primeiro ciclo de submissão da pesquisa.

Já que é apresentado o Termo de Anuência da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFMG. Recomenda-se que a direção das unidades acadêmicas pesquisadas sejam informadas da pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_942509.pdf	12/06/2017 19:06:14		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoPesquisaMarcosPauloCorrea.pdf	12/06/2017 19:05:50	MARCOS PAULO DE OLIVEIRA CORREA	Aceito
Outros	RoteiroEntrevista.pdf	12/06/2017 19:04:53	MARCOS PAULO DE OLIVEIRA	Aceito
Outros	CVMARCOS.pdf	12/06/2017 19:04:19	MARCOS PAULO DE OLIVEIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	CartaAutorizacaoUFMG.pdf	12/06/2017 19:03:50	MARCOS PAULO DE OLIVEIRA CORREA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	12/06/2017 19:03:34	MARCOS PAULO DE OLIVEIRA CORREA	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	12/06/2017 19:03:04	MARCOS PAULO DE OLIVEIRA	Aceito
Folha de Rosto	FolhaRosto.pdf	12/06/2017 19:02:50	MARCOS PAULO DE OLIVEIRA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

Endereço: Rodovia Papa João Paulo II nº 4143 - Ed. Minas - 8º andar Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves  
Bairro: Serra Verde CEP: 31.630-900  
UF: MG Município: BELO HORIZONTE  
Telefone: (31)3916-8747 Fax: (31)3330-1570 E-mail: cep@uemg.br



UEMG - UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 2.168.492

BELO HORIZONTE, 11 de Julho de 2017

---

**Assinado por:**  
**Edson José Carpintero Rezende**  
**(Coordenador)**

**Endereço:** Rodovia Papa João Paulo II nº 4143 - Ed. Minas - 8º andar Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves  
**Bairro:** Serra Verde **CEP:** 31.630-900  
**UF:** MG **Município:** BELO HORIZONTE  
**Telefone:** (31)3916-8747 **Fax:** (31)3330-1570 **E-mail:** cep@uemg.br