

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Wagner Rocha Gomes

**CONSTRUÇÃO (INTER) CULTURAL EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Porto Alegre

2013

Wagner Rocha Gomes

**CONSTRUÇÃO (INTER) CULTURAL EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre

2013

AGRADECIMENTOS

Ritos de passagens caracterizam uma cultura. E como tal, este trabalho trata-se de uma passagem para um mundo antes desconhecido para mim.

O fato de ter me deslocado de Pernambuco para o Rio Grande do Sul já se concretizou em um encontro intercultural, portanto vivenciei um estudo Antropológico riquíssimo que só corroboraram com os autores citados na presente pesquisa.

As passagens, os ritos, as tradições, nunca são feitas sem a ajuda de pessoas, estejam elas neste plano material ou no plano espiritual. Sendo assim, os agradecimentos são atos essenciais ao caráter do ser humano. Vamos a eles.

Aos amigos espirituais que nessa caminhada sempre se fizeram presente.

Ao meu mais que companheiro, amigo fiel, enfermeiro, médico, paciente e leal, Leone de Oliveira Cavalcante que me mostrou que o amor desapegado é a prova concreta da bondade do ser humano.

Aos meus familiares que, mesmo de longe e perto - quando estive na coleta de dados -, me apoiaram sem restrição: minha irmã Rose Rocha, meu irmão, Deivesson Rocha, ao meu grande velho pai, Djalma Francisco Gomes que sem ele, nada teria acontecido e por fim, à minha mãe, Maria do Socorro da Rocha Gomes (in memorian), que junto com meu pai, me ensinaram o caminho do amor e respeito a todos os seres humanos.

Aos meus amigos gaúchos que construí na minha jornada nesta terra tão querida. Citar todos fica complicado, pois poderei ferir alguns outros que se fizeram presentes, mas para não deixar de lado, gostaria de mencionar dois que representam a pura interculturalidade que trata minha pesquisa: o equatoriano doutorando Lazaro Quimba e a colombiana mestrandia Lina Rubio. Mencionando esses dois, os demais se sentirão lembrados, sem dúvidas.

Aos meus amigos pernambucanos, que também não poderei citar todos, mas dois, de modo especial, preciso destacar: Erton Cabral e Eric Caetano. Amigos queridos que partiram para o plano espiritual no meio da minha caminhada.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Administração, que me acolheu, desde o ato da entrevista até os momentos finais, de uma forma ímpar que levarei para todos os lugares onde estiver: com compreensão, sabedoria e acima de tudo, muito respeito.

Às docentes que participaram da minha banca, meus agradecimentos pelas orientações.

À Universidade Federal de Pernambuco, em especial, ao Centro Acadêmico do Agreste, no nome do diretor prof. Dr. Nélio Vieira de Melo e o ex-diretor Prof. Msc. José Mariano de Sá Aragão que me abriram as portas da instituição ora estudada. Acrescento os docentes e técnicos que fizeram parte da pesquisa e os que não fizeram também, pois se sentiram inseridos neste estudo de certa forma.

A todos os (as) meus (minhas) amigos (as) técnico-administrativos que ajudaram a construir com fé esta obra e torceram por mim desde o início e que por e-mail ou nas redes sociais me incentivavam na continuidade desta obra.

E, *last not least*, à minha queridíssima e paciente orientadora Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon. Sábia e humilde. Uma profissional de excelente porte e de um espírito nobre que me mostrou como ser pesquisador e, acima de tudo, amar esta profissão.

RESUMO

A presente pesquisa investiga o encontro de diversas culturas profissionais, alicerçado no conceito de interculturalidade, o qual pressupõe uma convivência e troca de culturas de indivíduos oriundos de diversos estados ou países com as culturas de indivíduos nativos em um mesmo espaço organizacional. Tal conceito ultrapassa o encontro multifacetado dessas variadas culturas. Dessa forma buscou-se analisar o tema dentro de uma instituição federal de ensino superior na cidade de Caruaru, localizada no agreste pernambucano, região que se construiu em torno de um comércio e, que gerou na cidade onde foi instalada a instituição, a Feira de Caruaru. Ressalta-se que a interculturalidade, para esse estudo, originou-se da mobilidade dos sujeitos dentro do próprio país. Ao abordar o assunto, utilizou-se a disciplina Antropologia para embasar teoricamente o estudo das culturas em um âmbito macro e norteando sobremaneira as conclusões da presente pesquisa. Em um âmbito micro, os alicerces teóricos acerca das culturas organizacionais privadas e, sobremaneira públicas, propuseram discussões pertinentes ao tema. No intuito de atingir os objetivos do estudo ora apresentado, empregou-se um estudo de natureza qualitativa e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 sujeitos – docentes e técnicos-administrativos - da instituição denominada Centro Acadêmico do Agreste (CAA), unidade pertencente à Universidade Federal de Pernambuco. As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo e suas falas geraram categorias discutidas por meio do referencial teórico apresentado ao longo do texto. Os resultados apontaram que, além das culturas profissionais dos sujeitos apresentarem as três perspectivas dos estudos de Martin (1992) - descritas como cultura integrada, diferenciada e fragmentada - delineou-se uma construção nascente de culturas específicas do espaço se esforçando para se sobrepor frente às culturas da instituição que originou o CAA, que é a Universidade Federal de Pernambuco. O encontro das culturas profissionais dos nativos e estrangeiros proporcionou um choque de culturas e assinalou dificuldades e facilidades em diversos momentos. Ademais, a presente pesquisa corroborou com as conclusões de estudos já elaborados que ressaltaram o respeito às culturas locais e estrangeiras como requisito essencial para um bom convívio entre os atores organizacionais em diversas instituições de cunho privado e/ou público.

Palavras-chave: Cultura; culturas organizacionais, universidades públicas.

ABSTRACT

This research investigates the encounter of different professional cultures, based on the concept of interculturalism, which assumes coexistence and exchange of cultures of individuals from different states or countries with cultures of native people in the same space organizational. This concept goes beyond the purpose of such meeting different cultures. Thus we sought to examine the topic in a higher learning federal institution in the city of Caruaru, located in rural Pernambuco region, which was built around a trade, and generated in the city where the institution has been installed, the Caruaru Fair. It is emphasized that interculturalism, for this study, originated from the mobility of individuals within the country. In addressing the issue, we used the discipline Anthropology to explain theoretically the study of cultures in a macro context and guiding greatly the conclusions of this research. In a micro context, the theoretical foundations of organizational cultures on private and, public greatly, proposed discussions related to the theme. In order to achieve the objectives of the study presented here, we used a study of qualitative and semi-structured interviews were conducted with 14 individuals - teachers and administrative technicians – from the institution called Centro Acadêmico do Agreste (CAA), a unit belonging to the Universidade Federal de Pernambuco. The interviews were analyzed using content analysis and their lines generated categories discussed through the theoretical framework presented in the text. The results showed that, in addition to the professional cultures of subjects presenting the three perspectives of studies of Martin (1992) - identified as integrated culture, differentiated and fragmented -, was outlined a construction rising crop specific space striving to overlap the front cultures of the institution that originated the CAA, which is the Universidade Federal de Pernambuco. The meeting of native and foreign professionals cultures provided a clash of cultures and pointed out difficulties and facilities at various times. Furthermore, this study corroborated the findings of studies already done that emphasized respect for local cultures and foreign as an essential requirement for a good interaction between organizational actors in various donor private and / or public.

Keywords: Culture, organizational cultures, public universities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mesoregiões do Estado de Pernambuco	14
Fotografia 1 – Casa de Mestre Vitalino	18
Fotografia 2 – BR 232, primeiro acesso a Caruaru	22
Fotografia 3 – Entrada do North Shopping	23
Fotografia 4 – Início da BR 104, vindo da BR 232 com o Monte Bom Jesus ao fundo.....	23
Fotografia 5 – BR 104, ainda em fase de construção, com viaduto ao fundo	23
Fotografia 6 – Polo Comercial às margens da BR 104	24
Fotografia 7 – Centro Acadêmico do Agreste (entrada)	25
Fotografia 8 – Centro Acadêmico do Agreste (primeiro jardim com boneco de barro)	25
Fotografia 9 – Centro Acadêmico do Agreste (primeiro jardim em outro ângulo).....	25
Fotografia 10 – Centro Acadêmico do Agreste (rampas de acessibilidade)	26
Fotografia 11 – Biblioteca	26
Fotografia 12 – Setor da Escolaridade (atendimento aos discentes e docentes) ...	26
Fotografia 13 – Massa ou Goma da Tapioca (em Pernambuco) e Tapioca (em Sergipe, segundo a entrevistada)	106
Fotografia 14 – Beiju (em Pernambuco)	107
Fotografia 15 – Tapioca (em Pernambuco) e Beiju (em Sergipe)	107
Quadro 1 – Obstáculos aos Estudos Culturais nas Organizações Públicas	51
Quadro 2 – Representação dos Docentes	71
Quadro 3 – Perfil dos Docentes Entrevistados	72
Quadro 4 – Representação dos Técnicos-Administrativos	73
Quadro 5 – Perfil dos Técnicos-Administrativos	74
Tabela 1 – Perfil Geral dos Docentes do CAA	72
Tabela 2 – Perfil Geral dos Técnicas-Administrativos do CAA	74

	INTRODUÇÃO	9
1	A CIDADE DE CARUARU	14
2	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO E O CAA.....	19
3	CULTURA	28
3.1	SOCIEDADE E CULTURA (SEUS CONCEITOS)	31
3.2	Comportamento humano: reflexo cultural.....	34
3.2.1	Cultura: delineando a definição	38
4	CULTURAS ORGANIZACIONAIS.....	39
5	AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS.....	46
6	CULTURAS PROFISSIONAIS.....	53
7	INTERCULTURALIDADE ORIUNDA DA MOBILIDADE	56
8	CULTURA BRASILEIRA	65
9	MÉTODO.....	70
10	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
10.1	A cultura pernambucana imbricada no CAA	78
10.2	Formalismo versus Inovação	83
11	AS REUNIÕES ENQUANTO RITUAL	85
12	A ESCOLHA PROFISSIONAL PELO CAA.....	89
12.1	Atraindo profissionais: estabilidade e escolha profissional.....	89
12.2	O profissional e sua escolha	92
13	CULTURAS PROFISSIONAIS DOS NATIVOS E ESTRANGEIROS: O INDIVÍDUO VISTO PELOS PARES	95
13.1	Culturas profissionais dos nativos	95
13.2	Culturas profissionais dos estrangeiros: “Sou de outro estado, e agora?”	97
13.2.2	O choque de culturas	98
13.2.3	Embate cultural e seus resultados	101
13.2.4	A culinária	105
14	DIFICULDADES E FACILIDADES: DUAS FACES DA MESMA MOEDA.....	108
14.1	Infraestrutura	108
14.2	Assiduidade	109
14.3	A alocação e treinamento adequado dos técnicos-administrativos	112
14.4	A localização gerando isolamento	113
14.5	A ausência de compromisso	114
14.6	O apoio da direção como facilitadora de novas propostas	116
15	EXPECTATIVAS FUTURAS.....	118
16	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
	REFERÊNCIAS	128
ANEXO 1	136
ANEXO 2	138
ANEXO 3	138

INTRODUÇÃO

O dia-a-dia no trabalho, a rapidez das informações, as atividades corriqueiras e outras características do cotidiano não nos permitem, por simples falta de atenção, observar alguns fenômenos. Apenas quando existe a possibilidade de reflexão percebemos que há um fato novo e instigante, pronto para ser desvendado e explorado. Bauman (2009, p. 88) alerta para a fluidez das informações e a rapidez de momentos que podem passar despercebidos. “O tempo flui – não ‘marcha’ mais”. Sob esse ponto de vista, inspirados no autor de *Vidas Desperdiçadas* (BAUMAN, 2005), atentamos para o fato de que, dentro das instituições em que trabalhamos, prestamos atenção aos acontecimentos apenas depois desses gerarem questionamentos e reflexões decorrentes de situações complexas ou conflituosas para as quais não havíamos dado a devida relevância.

Algumas dessas reflexões motivaram a realização do presente estudo e, dentre essas, a diversidade de culturas dos profissionais destacou-se como temática principal a ser trabalhada. Por meio de conversas formais e informais no desenvolver das atividades corriqueiras, percebemos que essa diversidade estava impactando na vida dos trabalhadores do espaço organizacional.

Seguindo os pressupostos de Cavedon (2008, p. 23) buscamos as origens antropológicas dos estudos sobre cultura numa visão abrangente, para depois focar mais especificamente no entendimento do espaço organizacional: “Pensa-se que ao abrir o leque de opções para os administradores, estar-se-á colaborando com os mesmos no sentido de uma melhor adaptação teórica em face do objeto pesquisado”.

Pretendemos refletir nesta dissertação a respeito do encontro de várias culturas dos profissionais oriundos de outros estados, os quais migram para apenas um local, e dos profissionais nativos do Centro Acadêmico do Agreste – unidade acadêmica que pertence à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) -, localizado na cidade de Caruaru, no interior do Estado de Pernambuco.

Para que seja viável a compreensão do tema a ser discutido delinear-se-á o local onde está instalada a instituição objeto da investigação: a cidade de Caruaru. Sua construção histórica é indispensável para o conhecimento cultural. É através da história de um povo que se conhece sua cultura. Dando continuidade elaborar-se-á, um breve histórico sobre a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e assim a criação do Centro Acadêmico do

Agreste. Após essas explanações, intenciona-se discutir o termo cultura à luz da Antropologia, abordado pelos autores clássicos e contemporâneos. Dentro desse universo do conhecimento, passa-se ao estudo da cultura organizacional nos órgãos públicos, que é o foco do estudo. Ainda dentro da temática cultura, buscar-se-á focar em os autores que abordam o tema culturas profissionais de modo a trazer as discussões para aspectos mais micro, uma vez que a princípio teorizou-se sobre a temática de maneira mais macro.

Adiante, neste trabalho, aborda-se a interculturalidade, que para este estudo está definida como a convivência de várias culturas dentro de um mesmo espaço organizacional (Matos, 2002). A discussão acerca da interculturalidade é fruto da mobilidade entre os atores organizacionais, e a mobilidade, ainda neste estudo, é conceituada enquanto desejo, disposição e capacidade que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favoreçam o melhor desempenho profissional e enriqueçam a sua vida pessoal, conforme advoga Freitas (2006).

A localização dessa Instituição trouxe como característica fundamental deste campus a diversidade cultural proporcionando a interculturalidade. Para Barbosa e Veloso (2007) o conceito de interculturalidade se acerca de uma compreensão mútua entre os indivíduos que ocupam um mesmo espaço organizacional. Embora as autoras centrem as suas reflexões tendo por base os dados empíricos obtidos no mundo empresarial, é possível verificar no âmbito do setor público como se dão essas interações interculturais desde que se atente às devidas particularidades atinentes ao referido setor.

O Centro Acadêmico do Agreste foi inaugurado no momento de instalação da política do governo do Presidente Luiz Inácio Lula de Silva de interiorização das Universidades Públicas no Brasil, sendo esse Centro resultado concreto de tal política. Os concursos abertos para preenchimento de cargos dos quadros dessa Instituição possibilitaram aos diversos indivíduos se candidatarem a tais vagas, os quais trouxeram consigo todas as suas peculiaridades e características, pois a cidade de Caruaru, distante cerca de 130 km da capital Recife, não permitiu, pelo menos no momento inicial do concurso¹, que muitos cidadãos dessa cidade pleiteassem as vagas pelo fato de não atenderem à formação necessária para o preenchimento dos cargos. Dentre essas vagas, a de docente e algumas de técnico-administrativo. No caso dos docentes, todos foram oriundos de outra cidade, pelo menos

¹ O primeiro concurso foi realizado no ano de 2005 e as atividades do Centro iniciaram em março de 2006. Disponível em http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71. Acesso em 13 de dezembro de 2011

nesse primeiro certame, pois na cidade de Caruaru, possivelmente, não houve candidato com nível de doutorado ou mestrado concorrendo às vagas. Para os cargos de servidores técnico-administrativos houve uma maior porcentagem de candidatos e alguns caruaruenses ingressaram na instituição naquele momento. Assim, parte significativa dos técnicos e todos os docentes eram de fora da cidade, e, no universo desses docentes, diversos vieram de fora do Estado de Pernambuco.

Essa mudança de sua terra natal, esse deslocamento, esse movimento do indivíduo, traz a necessidade de possíveis adaptações e gera expectativas em um universo de incertezas decorrentes de um novo mundo a ser descoberto, a ser descortinado. Essa oportunidade de emprego proporciona aos indivíduos saírem de suas zonas de conforto, seus estados natais ou até dos locais onde permaneceram por bastante tempo para trilharem caminhos outros, que podem conduzir a resultados incertos (como a convivência com diversas e desconhecidas culturas), mas com a garantia da estabilidade inerente ao setor público.

Resgatamos as perguntas elaboradas por Craide (2011, p. 359): Para perceber diferença cultural, o profissional precisa atravessar fronteiras internacionais? Ao migrar entre Estados no Brasil, ele não vivencia diferenças culturais, sociais, climáticas, etc. e se torna um estrangeiro dentro de seu próprio país? Todas essas questões permeiam os capítulos que abordam as culturas organizacionais e profissionais do presente estudo.

No capítulo 8 o tema cultura brasileira é abordado para, em seguida, apresentarmos o método escolhido, que se enquadra em um estudo de caso qualitativo e é de natureza exploratório-descritiva. A forma de coleta de dados se deu mediante observação direta e entrevistas semiestruturadas. Essas observações foram realizadas no próprio espaço de trabalho denominado Centro Acadêmico do Agreste - ao longo do texto adotaremos a sigla CAA - e no convívio com os docentes e técnicos no período de agosto a novembro de 2012. As entrevistas foram realizadas com os (as) servidores (as) que ocupam os cargos de docentes e técnicos-administrativos nativos e estrangeiros, sendo gravadas e posteriormente transcritas para análise dos principais achados. Acrescentamos que não foram entrevistados todos os docentes e técnicos, posto que em estudos qualitativos a relevância não se dá pela representatividade numérica, e sim pela profundidade. Assim, os sujeitos da pesquisa resultaram em um total de 14, entre docentes e técnicos, cujos perfis serão descritos mais detalhadamente no capítulo 9.

Por fim, apresentaremos as análises das entrevistas e os achados pertinentes ao tema. As considerações finais procuram responder à questão principal e aos objetivos específicos da presente pesquisa.

O foco desta pesquisa consiste em compreender o universo característico de uma IFES que tem apenas seis anos de atividade e que congrega tantas culturas profissionais divergentes provenientes de diferentes localidades de vários estados do País e dos nativos do próprio Estado de Pernambuco.

A relevância em se elaborar um estudo sobre a interculturalidade tem como base a necessidade de compreensão das vivências diferenciadas no âmbito cultural e como elas se apresentam em face das interações entre sujeitos cujos valores e comportamentos ora se assemelham e ora se distanciam.

A pergunta elaborada a partir das considerações apresentadas consiste: Como os aspectos das culturas profissionais dos sujeitos em mobilidade e as culturas organizacionais se inter-relacionam no Centro Acadêmico do Agreste?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar e analisar como os aspectos das culturas profissionais dos sujeitos em mobilidade se inter-relacionam com as culturas organizacionais do Centro Acadêmico do Agreste, e seus objetivos específicos são:

- *identificar e analisar as culturas profissionais dos sujeitos oriundas de outros estados;

- *identificar e analisar as culturas profissionais dos sujeitos nativos do Estado de Pernambuco;

- *identificar e analisar quais aspectos culturais que dificultam a adaptação dos sujeitos no espaço organizacional;

- *identificar e analisar quais aspectos culturais que facilitam a adaptação dos sujeitos no referido espaço organizacional.

Para verificar os entraves e os facilitadores das relações interculturais, é preciso identificar as culturas profissionais e organizacionais locais, nativas, que em contraste com os “estrangeiros” permitirá a compreensão das diferenças e semelhanças interculturais.

A pesquisa tem por propósito atender os ditames acadêmicos que dizem respeito à elaboração de uma dissertação de Mestrado, qual seja, a de contribuir para a geração de conhecimento e, como resultado prático, busca ao trazer à tona aspectos culturais, auxiliar na tomada de decisão nas esferas competentes, com destaque: a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), órgão responsável pelo planejamento, execução e a avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos da UFPE. Também poderá facilitar

a compreensão das características dos novos *campi* após a política de interiorização do governo Lula e atualmente do governo Dilma, que vem sendo implementada por meio do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) em todo o País.

Neste estudo, tem-se o governo federal como entidade promotora da criação de novas oportunidades onde antes não se tinha sequer campo profissional para o desenvolvimento do trabalho, especificamente do ensino universitário diversificado. Embora já se encontrasse na cidade de Caruaru quatro principais instituições de ensino superior, nenhuma tinha as características próprias de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Essas quatro instituições são: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Caruaru (FAFICA), funcionando desde 1961; Associação Caruaruense de Ensino Superior (ASCES), funcionando desde 1959; Faculdade do Vale do Ipojuca (FAVIP), funcionando desde 2001; e a Universidade de Pernambuco (UPE), funcionando desde 2005.²

Sendo assim, convidamos o leitor para nos acompanhar até o agreste de Pernambuco.

² Disponível em <<http://www.fafica.com/canal.php?idcanal=101>>; http://www.ascses.edu.br/?p=historia_geral; <http://www.favip.edu.br/site/?pagina=canais&idc=57>; http://www.upe.br/index.php?option=com_content&view=article&id=70, respectivamente. Acesso em 13 de dezembro de 2011.

1 A CIDADE DE CARUARU

A feira de Caruaru, faz gosto a gente vê. De tudo que há no mundo, nela tem pra vendê, na feira de Caruaru [...] Bunecos de Vitalino, que são conhecidos intê no Sul, de tudo que há no mundo, tem na feira de Caruaru³

O Estado de Pernambuco é composto por cinco grandes áreas: Região Metropolitana de Recife; Zona da Mata; Agreste; Sertão e Vale do São Francisco.

A cidade de Caruaru se localiza na Mesorregião Agreste pernambucana, Microrregião Vale do Ipojuca (vide Figura 1). O município possui uma área total de 920,606 km² e uma população de 314.912 - 24,16% de aumento em relação ao Censo 2000 que totalizou 253.634 – (IBGE, 2010). Seus limites territoriais são: ao Norte – Toritama, Vertentes e Frei Miguelinho; ao Sul – Altinho e Agrestina; a Leste – Riacho das Almas e Bezerros; a Oeste – Brejo da Madre de Deus e São Caetano (SILVA, 2009)

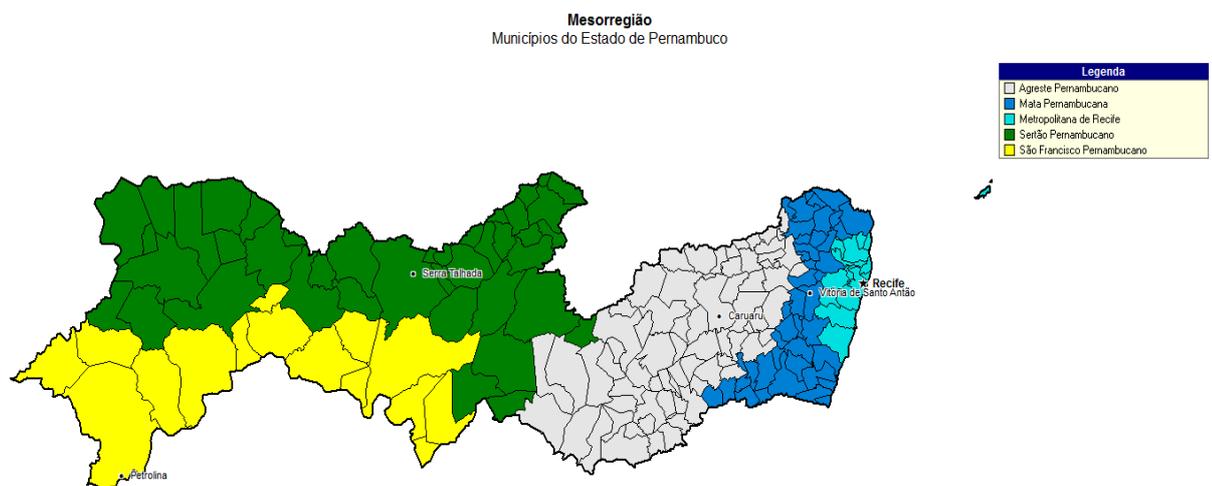


Figura 1: Mesorregiões do Estado de Pernambuco.

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano, 2000.

³ Trechos da música: A Feira de Caruaru. Intérprete: Luiz Gonzaga. Composição: Onildo Almeida. Disponível no site <http://www.feiradecaruaru.com/site/noticias%2007.html> Acesso em 27 de março de 2012.

É uma região entre a Zona da Mata no litoral pernambucano e o Sertão no interior do Estado, portanto, essa cidade teve sempre como principal característica ser um centro de transição e mobilidade de pessoas (SALES, 1982).

Em um levantamento feito em 1960, o município possuía 65.031 habitantes, considerada no período como ocupando segundo lugar entre as cidades mais populosas do Estado pernambucano. A sua localização apresentou maior densidade demográfica, tendo em vista que o Agreste pernambucano possuía uma estrutura agrária composta de grandes e médias propriedades voltadas para a pecuária ou agricultura comercial, incluindo culturas como o café - com áreas mais delimitadas e grandes produtores - embora de curta duração (CARDOSO, 1965; VIEIRA; SILVA, 2011).

Em Pernambuco, a faixa do Agreste se situa quase por inteiro sobre o Planalto da Borborema e os efeitos da altitude e da exposição aos ventos produzem faixas e “ilhas” de clima úmido. São os chamados “brejos”. Neles, os solos são profundos, o revestimento de flora primitivo deixa de ser de caatinga para ser de mata, os cursos d’água são perenes, as atividades de lavoura se tornam exclusivas ou predominantes levando ao adensamento populacional. O abastecimento de uma cidade é pressuposto para seu crescimento, e, nos brejos, com revestimento vegetal mais exuberante que em outras áreas circundantes, predominam a cobertura de mata e capoeirão servindo às culturas temporárias e permanentes. Com tais características, consolidaram nos seus espaços as culturas alimentares incluindo a cultura do café. Nas regiões do Agreste, mais próximas às condições semiáridas da caatinga, a predominância recai sobre a pecuária, que tradicionalmente foi uma atividade que se combinou no interior das grandes propriedades com as culturas alimentares de curto ciclo vegetativo (feijão, milho) e com o algodão. Assim, os brejos por meio de seus produtos abasteciam as feiras semanais daquela época e que ocorrem ainda hoje, levando o nome da cidade ao conhecimento de todo o País por meio da sua famosa “Feira de Caruaru”. A Feira se tornou destaque, pois era motivo para os brejeiros, artesãos, sertanejos e todos aqueles que desejavam vender os seus produtos se encontrarem a fim de obterem lucro e garantirem seu próprio sustento. Com o tempo, a Feira passou a atrair também os turistas, condição que se perpetua até contemporaneamente, apesar da mudança ocorrida em sua localização (CARDOSO, 1965; MELO, 1978; SALES, 1982).

A Feira hoje se localiza numa expansão de 40.000 m², possui diversos pontos de vendas. Uma parte se destina à venda de objetos turísticos, denominada “Feira do Artesanato”. Outra parte dela destina-se à venda de carne, frutas, verduras e de alimentos

perecíveis com mais de 300 boxes. A “Feira das Panelas” se dedica à venda de utensílios domésticos. Entretanto, o que movimenta a circulação de pessoas e de renda é a venda de roupas: calças jeans, roupas masculinas, femininas, infantis, peças íntimas, dentre outras⁴.

Esse mercado de roupas também é abastecido pelas cidades do entorno. Os municípios de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe são os mais importantes fornecedores de vestuário. E como resultado frente a esse movimento, as diversas casas residenciais das três cidades – Caruaru, Toritama e Santa Cruz - se transformam em “fabricos”, ou seja, diversos moradores fazem de suas residências verdadeiras “pequenas fábricas” de produção de calças jeans, uma alternativa de renda com forte expressividade na região, especialmente em Caruaru. Tal fato gera na cidade, dentre alguns problemas já existentes, um que chama a atenção: o escoamento de tinta das calças provenientes de suas lavagens, desembocando no rio Ipojuca, que corta o município, afetando o meio ambiente. Essa ocorrência tem sido motivo de protestos de ambientalistas, disputas políticas e conflitos entre os próprios moradores⁵.

A presença dos brejos foi, sem dúvida, um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento do povoado que deu origem à cidade, além da chegada da estrada de ferro – final de XIX- e mais adiante a ampliação da rede rodoviária. No século XVII, as terras agrestinas drenadas pelos rios Ipojuca, Capibaribe e Una se achavam divididas em latifúndios de criação. Dessa forma, a cidade teve início com a fundação da fazenda Caruru de propriedade de Simão Rodrigues de Sá, que mais tarde passou para as mãos de José Rodrigues de Jesus, esse último considerado responsável pelas condições iniciais para o desenvolvimento do povoado e da futura cidade de Caruaru (CARDOSO, 1965; SILVA, 2009).

No início, a fazenda contava com um curral, a casa grande e uma casa modesta destinada aos empregados. Como o passar do tempo, os moradores que habitavam perto da fazenda foram se agrupando, formando uma aldeola. Com a construção da Capela Nossa Senhora da Conceição, em 1782, os terrenos pertencentes à Paróquia foram sendo ocupados (SILVA, 2009 p. 15).

José Rodrigues mandou erguer uma capela e várias casas no entorno, congregando os habitantes para necessidades consideradas básicas: as práticas religiosas e as atividades do comércio. Em 1848, o povoado se tornou vila e sede da freguesia de São Caetano e, finalmente, em 1857, tornou-se cidade (SILVA, 2009; VIEIRA E SILVA, 2011).

⁴ Fonte: feiradecaruaru.com. Acesso em 12 de março de 2012.

⁵ Ver: maisab.com.br/tvasabranca/blog/esgoto-e-lixo-compromentem-situacao-do-rio-ipojuca

Nas suas conclusões, Cardoso (1965) diz que o município de Caruaru configura-se como um polo comercial que extrapola a cidade e se estende por toda a região agrestina.

Caruaru, hoje, é a cidade mais populosa do interior de Pernambuco e ocupa a quarta posição em densidade demográfica de todo o Estado.

A cidade é conhecida por vários títulos, como “Capital do Agreste”, “Capital do Forró” e “Princesa do Agreste”, dando a dimensão de sua importância política, econômica e cultural no cenário estadual, regional e nacional (VIEIRA E SILVA, 2011).

O município está situado em um clima tropical do tipo semiárido, mas que devido à altitude modesta (554.8 m em relação ao nível do mar) apresenta um quadro de aridez menos severa. Caruaru está sujeita ao regime de chuvas de outono-inverno típicas da zona leste oriental do Nordeste. A sua temperatura mínima no inverno, gira em torno 10°C, e máxima no verão em torno de 34°C (IBGE, 2010).

Várias construções residenciais são percebidas na cidade, todas seguindo um plano diretor conforme sinalizam Silva (2009) e Vieira e Silva (2011). Acresce-se a esse fator, a chegada de empresas, indústrias de porte e por fim a universidade federal objeto da pesquisa em questão⁶.

Diversos eventos culturais movimentam a cidade, destacando-se o São João, festejo junino que inicia em maio e segue até fim de julho de cada ano com programações diversificadas em toda a cidade.

Nessa festa, tem importância o bairro do Alto do Moura (considerado pela UNESCO o maior centro de artes figurativas das Américas), onde nasceram os bonecos das mãos do artista Mestre Vitalino, os quais geraram fonte de renda e quase escassez da matéria-prima destinada para a confecção das peças: a argila (SIQUEIRA, 2006; VIEIRA; SILVA, 2011). Nessa localidade (Alto do Moura) destaca-se o que há de mais característico na cidade, isto é, a casa de Mestre Vitalino transformada em museu.

⁶ Conforme Matéria no Jornal do Commercio, a reportagem traz a promessa de construção de uma montadora com a expectativa de produção dos primeiros caminhões a partir de 2013. Montadora mudará a face do Agreste. **Jornal do Commercio**, Recife, 10 maio 2012. Economia. p. 4.



Fotografia 1 – Casa de Mestre Vitalino.

Fonte: Material de Campo

Em toda a cidade, no período junino, espalham-se barracas com comidas típicas, como tapioca, milho, canjica, pamonha, quentão, dentre outras. No Pátio do Forró, espaço com capacidade para receber 60 mil pessoas, no centro da cidade, as bandas de forró e artistas famosos cantam seus sucessos e a multidão (composta de moradores da cidade, visitantes de municípios vizinhos, de outros estados e regiões do país e fora deste) circula pelas ruas do município em clima de festa.

No que concerne aos aspectos educacionais, destaca-se que pelo Censo de 2010 do IBGE, entre as pessoas com mais de 10 anos de idade, 152.960 se declararam “sem instrução e fundamental incompleto”, 42.018 “fundamental completo e médio incompleto”, 54.256 “médio completo e superior incompleto” e 14.550 “superior completo” (1.525 não informaram). Esses dados refletem o perfil educacional no município desde o ensino básico até o nível superior. Percebemos que apenas 4,62% da população caruaruense possuía, nesse levantamento do censo, ensino superior completo. Aqui, possivelmente, a instalação da IFES resultará em um quadro de melhoria educacional para essa cidade⁷.

Portanto, diante deste breve histórico da cidade, com seus dados atuais já mencionados no início deste capítulo, apresentaremos nas próximas páginas um breve histórico da Universidade Federal de Pernambuco e do primeiro *campus* da UFPE no interior: o Centro Acadêmico do Agreste, localizado na cidade de Caruaru.

⁷ Fonte: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/amostra>. Acesso em 24 de agosto de 2012.

2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO E O CAA

A universidade no século XXI será certamente menos hegemônica, mas não menos necessária que o foi nos séculos anteriores. A sua especificidade enquanto bem público reside em ser ela a instituição que liga o presente ao médio e longo prazo pelos conhecimentos e pela formação que produz e pelo espaço público privilegiado de discussão aberta e crítica que constitui (SANTOS, 2011, p. 111).

O ensino superior no Brasil começou a ser pensado em 1808, ainda no período do Brasil colônia, quando a corte portuguesa entendeu que havia necessidade de maior atenção à sociedade brasileira visando atender às demandas pertinentes ao aumento da população e, principalmente, a busca por prestígio. Com isso, inicia-se a formação de duas escolas de Medicina - uma no Rio de Janeiro e outra na Bahia - embora tardias para o período, se comparadas às outras universidades na América Latina, como no Peru e México, criadas no século XVI. A primeira instituição chamada de “universidade” foi a Universidade do Rio de Janeiro, fundada em 1920. Por um longo período, as universidades brasileiras eram associações de escolas isoladas, apoiadas em uma administração central superposta, na qual as faculdades de Medicina, Engenharia, Direito e Filosofia eram essenciais (HARDY; FACHIN, 2000).

O período de 1945 até 1965 foi marcado pelo crescimento acelerado do Ensino Superior Público, e, entre 1967 e 1973, houve uma enorme expansão do Ensino Superior em geral – universidades públicas, privadas e estaduais –, o que levou a um aumento de 192 % no alunado, de 278.000 em 1968 para 811.000 em 1973 (HARDY, FACHIN, 2000; SANTOS, 2008, 2011).

É neste cenário que nos primeiros anos da década de 1960, houve um intenso movimento com o claro objetivo de uma reforma no sistema universitário brasileiro. Dentro desse movimento estavam incluídos os jovens pesquisadores e cientistas que haviam recebido formação no exterior e reivindicavam um espaço onde pudessem produzir conhecimento científico, sendo esse espaço a universidade brasileira. Com isso, a Reforma Universitária de 1968, oriunda da Lei nº 5.540 de 28 de novembro de 1968, deu início ao processo de estruturação que se encontra atualmente nas universidades brasileiras. Houve, a partir dessa reforma, a determinação para que as universidades federais tivessem uma estrutura organizacional obedecendo a certas exigências gerais em termos de órgãos que deveriam fazer parte da estrutura. Também visou fundamentalmente à modernização e expansão das instituições públicas. Tal reforma buscava, além da expansão do Ensino Superior, a criação de uma maior estabilidade política trazida pelo fato de, ao atender à criação de um número maior

de vagas, responder às aspirações econômicas e sociais das classes médias, embora essas modificações não conseguissem ampliar satisfatoriamente a crescente demanda, surgindo um novo Ensino Superior privado, que buscava preencher essa lacuna (HARDY, FACHIN, 2000; MARTINS, 2009; SANTOS, 2008)⁸.

Destacam-se, também, como efeito dessa reforma: a abolição das cátedras vitalícias – cujos catedráticos possuíam poderes absolutos antes da Reforma e eram constantemente criticados pelos movimentos estudantis da época –; a introdução do regime departamental; e a institucionalização da carreira acadêmica. Nessa nova estrutura, os professores de Matemática, por exemplo, passaram a ficar lotados em um único departamento, atendendo a todas as unidades da universidade, caso fossem solicitados. Tais condições persistem até os dias atuais na forma como se encontram estruturadas as instituições de ensino superior. (HARDY, FACHIN, 2000; MARTINS, 2009).

Ao colegiado do curso, novo ente, coube adotar uma sequência lógica, uma coordenação dos cursos e a responsabilidade pelos respectivos currículos. Esta reestrutura separou os assuntos acadêmicos dos assuntos administrativos: este último ficando sob a égide do Conselho Universitário, composto pelos diretores das diferentes unidades, e o primeiro sob a responsabilidade de um conselho distinto. Atualmente, essas divisões são percebidas por meio das pró-reitorias, que são parte da estrutura administrativa e acadêmica das Instituições Federais de Ensino Superior.

A história da Universidade Federal de Pernambuco tem início em 11 de agosto de 1946 – data da fundação da Universidade do Recife (UR), portanto, possui 67 anos de existência. Criada pelo Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. Esta data coincide com o período que vai de 1945 a 1965, no qual houve um crescimento acelerado do Ensino Superior público brasileiro.

A UR reunia a Faculdade de Direito do Recife, a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Passados 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação.

⁸ A presença comercial, notadamente das Instituições de Ensino Superior privadas, é fator de conflito com as políticas nacionais da educação. “O Estado e a sociedade não podem reclamar da universidade novas funções quando a asfixia financeira não lhe permite sequer desempenhar as funções mais tradicionais” (SANTOS, Boaventura de Sousa, 2011, p. 89).

Poucos anos após o início de suas atividades, já em 1948, começa a construção do *campus* universitário. A discussão sobre a localização dos prédios da universidade foi iniciada um ano antes. Entre os lugares cogitados, estavam terrenos nos bairros de Joana Bezerra, Santo Amaro e Ibura, a área da Faculdade de Direito, no Centro do Recife; e um loteamento na Várzea, mesmo espaço onde antes funcionou o Engenho do Meio e que hoje está a UFPE. Essa escolha ocorreu em razão de existir uma avenida projetada para o local, atualmente denominada Avenida Recife. Também foram consideradas as condições climáticas e a topografia do terreno. O primeiro reitor da Universidade foi o professor Joaquim Ignácio de Almeida Amazonas, que também ocupou o cargo de diretor da Faculdade de Direito. Amazonas desempenhou a função de reitor por 12 anos. Atualmente, o professor Anísio Brasileiro é o reitor, tendo sido eleito no ano de 2011⁹.

O Centro Acadêmico do Agreste (CAA) - primeiro campus da UFPE no interior -, inaugurado em março de 2006, teve como objetivo contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado. Inicialmente, o CAA funcionou em instalações do Polo Comercial de Caruaru – *shopping* com uma estrutura de 64 mil m² de área coberta e que possui variados empreendimentos –, mas, no momento, já se encontra em suas instalações próprias no endereço na Rod. Br. 104, km 59 – Nova Caruaru – Caruaru – PE.

A escolha do município levou em consideração a relevância da cidade no contexto atual da região do Agreste, que possui como principais características: cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, e principal centro de serviços e negócios e de distribuição de mercadorias¹⁰.

O Centro iniciou suas atividades com cinco graduações, nas áreas de Administração, Economia, Engenharia Civil, Pedagogia e Design, que se encontram inseridas nos quatro Núcleos de Ensino (Gestão, Tecnologia, Formação Docente e Design, respectivamente). Atualmente, funcionam também as licenciaturas em Química, Física, Matemática e a Licenciatura Intercultural (direcionada à população indígena de Pernambuco). Todas essas licenciaturas pertencem ao Núcleo de Formação Docente. Por fim, o curso de Engenharia de Produção, pertencente ao Núcleo de Tecnologia, que teve início no ano de 2009.

⁹ Fonte: http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=176
Acesso em 14 de março de 2012.

¹⁰ Fonte: http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=7. Acesso em 14 de março de 2012.

Nesse mesmo ano, houve o início das atividades de pós-graduação do CAA por meio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental - PPGECAM - com o curso de mestrado. Em seguida, os mestrados em Educação e Economia.

Portanto, o CAA atinge em pouco tempo os objetivos de atender a uma demanda reprimida de alunos que não mais precisarão se deslocar para outros centros urbanos no intuito de se qualificarem, haja vista que muitos estudantes se movimentavam para a capital – Recife – visando tal fim.

Sendo assim, tomemos agora o destino ao CAA.

Em seu caminho rumo ao CAA, vindo de Recife, ao chegar ao contínuo da BR 232, após o povoado de Encruzilhada de São João, distrito da cidade de Bezerros, o viajante se depara com a primeira visão da cidade de Caruaru e as primeiras placas indicam o caminho para o município.



Fotografia 2 – BR 232, primeiro acesso a Caruaru.

Fonte: Material de Campo

Ainda na BR 232, pode-se dobrar à direita e, no entorno do North Shopping – *shopping center* localizado no bairro de Indianópolis –, tomar o caminho para o centro dessa cidade. Outras duas opções ainda são possíveis para o viajante: continuar na BR 232 e tomar um aclave à sua direita em direção ao centro da cidade ou seguir mais adiante e desembocar na BR 104, principal caminho que dará acesso ao *campus*. Optando por esse último caminho, o visitante poderá continuar na BR 104, onde encontrará a rodovia ainda em fase de duplicação¹¹.

¹¹ Para maiores informações sobre a duplicação, ver http://www.cprh.pe.gov.br/downloads/VOL_1_BR104.pdf Acesso em 16 de março de 2012.



Fotografia 3 – Entrada do North Shopping.
Fonte: Material de Campo



Fotografia 4 – Início da BR 104, vindo da BR 232 com o Monte Bom Jesus ao fundo (último caminho)
Fonte: Material de Campo



Fotografia 5 – BR 104, ainda em fase de construção, com viaduto ao fundo
Fonte: Material de Campo

Os viajantes que optarem pelos demais caminhos sairão na BR 104 que dá acesso ao *campus*. Em contínuo, na altura do km 59, após o Polo Comercial (outrora primeiro espaço a abrigar o CAA), o visitante encontrará as instalações da Instituição, com a entrada definitiva ainda em fase de pavimentação.



Fotografia 6 – Polo Comercial às margens da BR 104

Fonte: Material de Campo

Em sua sede definitiva na IFES, o *campus* do CAA se encontra sobre uma área total de 127.088,8 m². Possui em sua estrutura 30 blocos, uma casa do estudante (masculino e feminino), um restaurante que atende à população acadêmica e um restaurante universitário em construção. Desses 30 blocos, 10 ainda estão desocupados ou em fase de construção.

No primeiro bloco (sendo esse o acesso principal) está instalado o laboratório de química e no seu primeiro pavimento a sala dos professores. Entre os blocos 02 e 10, um jardim com uma imagem de um vaqueiro e dois pequenos cavalos de barro fazem o ornamento do espaço.

No bloco 7 está localizada a Diretoria, e a Administração do CAA, composta pela sua secretaria, o setor de Gestão de Pessoas, a sala da Engenharia e o setor de Contabilidade. No bloco 6 o principal auditório do *campus*.

O atual diretor da Instituição é o professor Dr. Nélio Vieira de Melo. Destacamos que esse espaço acadêmico teve como primeiro diretor o professor Ms. Mariano de Sá Aragão. (2006-2010).



**Fotografia 7 – Centro Acadêmico do Agreste
(entrada)**
Fonte: Material de Campo



**Fotografia 8 – Centro Acadêmico do Agreste
(primeiro jardim com boneco de barro)**
Fonte: Material de Campo



Fotografia 9 – Centro Acadêmico do Agreste (primeiro jardim em outro ângulo)
Fonte: Material de Campo



Fotografia 10 – Centro Acadêmico do Agreste (rampas de acessibilidade)

Fonte: Material de Campo



Fotografia 11 – Biblioteca
Fonte: Material de Campo



**Fotografia 12 – Setor da Escolaridade
(atendimento aos discentes e docentes)**
Fonte: Material de Campo

Por ser uma Instituição notadamente nova em suas atividades, este estudo proporcionará talvez um primeiro esboço acerca das culturas organizacionais e das culturas profissionais presentes neste local, agregando conhecimento tanto para essa unidade de ensino como para os estudos organizacionais.

A seguir abordaremos as noções de cultura sob o aporte da Antropologia, para posteriormente atentarmos para as teorizações atinentes às culturas organizacionais e profissionais, bem como sobre a cultura brasileira.

3 CULTURA

Eu sou mil possíveis em mim; mas não posso me resignar a querer apenas um deles.
(Roger Bastide, 2006).¹²

No intuito de compreendermos como as culturas profissionais dos sujeitos se inter-relacionam no CAA, é essencial abordar o estudo da cultura ao longo do tempo.

Falar sobre cultura implica adentrar em um emaranhado de significações. Portanto, o pesquisador precisa ter cautela, uma vez que o conceito por si só já provoca várias interpretações (GUITEL, 2006; CARRIERI, 2008, CRAIDE, 2011).

Destarte, a cultura não pode ser estudada, retomamos aqui, sem que se faça uma retrospectiva das noções tendo por base o campo da Antropologia, pois tal ciência se propõe a abordá-la de uma forma mais profunda, sendo o *locus* privilegiado das discussões.

O termo Antropologia divide-se em dois radicais: *anthropos*= homem e *logos* = estudo, tratado, discurso. A Antropologia pretende estudar o homem em sua totalidade; o homem de todos os tempos e tipos. Não é apenas uma disciplina acadêmica fornecedora de explicação sobre representações da alteridade: é uma forma de produção de uma percepção humanista acerca das experiências do dia-a-dia (CAVEDON, 2008; ROCHA; TOSTA, 2009).

“Essa alteridade que, acima de tudo, interessa à antropologia e se tornou sua preocupação central. Esta nova identidade, que faz dela a ciência ‘grupos’, das ‘tribos’, dos ‘primitivos’” (DAMATTA, 1993, p. 43).

Só pode ser considerada como antropológica uma abordagem integrativa que tenha como objetivo levar em consideração as múltiplas dimensões do ser humano em sociedade. “A Antropologia não é senão certo olhar, certo enfoque que consiste em: a) o estudo do homem inteiro; b) o estudo do homem em todas as sociedades, sob todas as latitudes em todos os seus estados e em todas as épocas” (LAPLANTINE, 2007, p.16).

Na segunda metade do século XIX, a Antropologia se preocupava em estudar as sociedades então ditas “primitivas”. Nesse período, as sociedades pesquisadas pelos primeiros antropólogos

são sociedades longínquas às quais são atribuídas as seguintes características: sociedades de dimensões restritas; que tiveram poucos contatos com os grupos vizinhos; cuja tecnologia é pouco desenvolvida em relação a nossa; e nas quais há uma menor especialização das atividades e funções sociais (LAPLANTINE, 2007, p.14).

¹² Bastide, Roger. Anatomie Dandre Gide. Paris: L. Hartman, 2006.

Para Benedict (s/d), nas culturas primitivas há informações relativas a possíveis variações em ajustamentos humanos e que não poderiam ser notadas nas sociedades mais emaranhadas, ditas “complexas”. A autora, ao justificar suas pesquisas em sociedades primitivas¹³, ressalta que é nessas civilizações que repousam as configurações culturais fundamentais e distintas, nas quais os problemas são expostos em termos mais simples. Não que nos agrupamentos humanos mais complexos não residam configurações e características culturais significativas, porém nesses últimos há um alto grau de dificuldade em desenredar o entendimento acerca de seus hábitos culturais. “A sua enorme complexidade e as suas rápidas transformações de geração para geração ocasionam inevitavelmente uma falta de harmonia entre os seus elementos, que não existe em sociedades mais simples” (BENEDICT, s/d, p. 254).

Além disso, a proximidade da sociedade (complexa) na qual o pesquisador está inserido, muitas vezes, não possibilita o distanciamento necessário para uma análise cultural.

Imersos em suas sociedades, os indivíduos não atentam para o diferente, ao que foge do seu alcance e tendem a naturalizar aspectos de sua cultura. O fato de permanecerem em sua cultura não apenas os deixam cegos às culturas dos outros, mas míopes em relação à própria cultura (ROCHA; TOSTA, 2009; LAPLANTINE, 2007).

O consenso de toda a humanidade, ou seja, a noção de que há algumas coisas sobre as quais todos os homens concordam como corretas, reais, justas, atrativas e que de fato o são é a ideia de central de “*consensus gentium*” (GEERTZ, 2011, p.28).

Segundo Geertz (2011), essa ideia esteve presente no Iluminismo e também presente, em uma ou outra forma, em todas as eras e climas, mas se mostrou uma abordagem falha notadamente pelos resultados obtidos através dos estudos antropológicos. Os aspectos universais elencados pela “*consensus gentium*” são “modelados para atender exigências” - termo usado por Kluckhohn (1955)¹⁴ e trazido por Geertz (2011, p. 31). Portanto, é posto em xeque se tal universalidade dos aspectos culturais deve ser tomada como elemento central na definição do homem, ainda que se levassem em consideração os níveis sociais, psicológicos e biológicos.

Conceitos como guerra, juízo de guerra e condutas matrimoniais têm sido considerados como universais. A subordinação de todos esses conceitos e formas às

¹³ A autora pesquisou três culturas primitivas díspares: os Índios Pueblo do Sudoeste da América; os Dobuanos – povos meridionais da Melanésia norte-ocidental -; e os Kwakiutl da Ilha de Vancouver.

¹⁴ C. Kluckhohn, Culture and Behavior. Nova York, 1955, p. 364.

categorias que nos são familiares não provam a unidade histórica ou sociológica do fenômeno (BOAS, 2004)¹⁵.

Algumas coletividades humanas defendem sobremaneira a universalidade de seus valores culturais e passam a enxergar “o outro” como “algo a ser destruído”, um “atraso ao desenvolvimento” (ROCHA, 2006, p. 13). Como resultado, alguns grupos humanos atentam contra a vida dos demais grupos que estão *desviados* dos seus padrões pré-estabelecidos. Assim, “aqueles que representam o desenvolvimento extremo do tipo cultural local” (BENEDICT, s/d, p. 301) são apoiados nas suas atitudes mais exageradas.

Rowland (apud ROCHA; TOSTA, 2009)¹⁶ advoga que se a ideia etnocêntrica for levada a tal extremo seremos forçosamente induzidos a concluir que outras culturas não poderão ser compreendidas por nós.

Dessa forma, respaldados pelas ideias etnocêntricas e eurocêntricas, os primeiros estudos antropológicos entendiam as sociedades mais simples e divergentes dos seus pressupostos como agrupamentos primitivos ou selvagens¹⁷, ou a “infância da humanidade”, termo cunhado por Rocha e Tosta (2009, p. 88) e fonte de ideia propagada pelos evolucionistas Frazer, Tylor e Morgan (CASTRO, 2005).

No início do século XX, na medida em que as sociedades “primitivas” foram desaparecendo em face ao extermínio - seja por doenças e também contatos interculturais - a Antropologia acaba tendo de mudar o seu objeto de investigação e sai em busca de outro enfoque: do camponês, que era considerado o selvagem de dentro. O estudo da Antropologia migrou - dessa forma - das populações primitivas para a vida cotidiana da sociedade contemporânea.

Para o presente estudo, as análises estarão amparadas na Antropologia interpretativista em autores como: Geertz, Boas, Benedict, dentre outros.

¹⁵ Para uma discussão mais aprofundada acerca da homogeneização cultural, destacamos dentre alguns autores, “O futuro da Antropologia”. In: GOMES, Mércio Pereira. *Antropologia: ciência do homem: filosofia da cultura*. 2.ed. São Paulo: Contexto, 201, p. 205-234; CAVEDON, Neusa Rolita; FACHIN, Roberto Costa. *Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em uma universidade pública*. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua (orgs.). Curitiba: Juruá, 2008.

¹⁶ ROWLAND, R. Antropologia, história e diferença – alguns aspectos. Porto: Afrontamento, 2005.

¹⁷ Acerca do eurocentrismo, destacamos AMIR, Samir. *O eurocentrismo. Crítica de uma Ideologia*. Lisboa: Dinossauro, 1999.

3.1 SOCIEDADE E CULTURA (SEUS CONCEITOS)

O estudo de uma determinada sociedade não prescinde de um aporte social e cultural.

É em Benedict (s/d) que encontramos os passos para o delineamento da compreensão de uma sociedade por meio das instituições que a compõem. A partir do momento em que o nosso interesse se volta para o comportamento humano, é necessário começar por compreender a composição que determinada coletividade humana dispõe, pois tal comportamento assume as formas institucionais sugeridas.

Para tanto, o primeiro requisito de uma cultura é fazer uma escolha:

Também em cultura temos de imaginar um grande arco em que alinham os interesses possíveis que o ciclo da vida humana, ou o ambiente, ou as várias atividades do homem fornecem. O seu caráter distintivo, como uma cultura, depende da escolha de certos segmentos desse arco. Toda a sociedade humana, onde quer que seja, realizou essa escolha nas suas instituições culturais (BENEDICT, s/d, p. 36).

Quais foram as escolhas da coletividade estudada que determinaram sua cultura? E as instituições culturais, econômicas, sociais, dentre outras que a formam, acompanham ou acompanharam essa cultura da mesma forma? As atividades fruto dessas instituições dependem de que aspectos para continuarem existindo?

Toda cultura persegue um objetivo, que pode ser desconhecido dos indivíduos. Cada um de nós possui em si todas as tendências culturais, mas a cultura à qual pertencemos realiza uma seleção. Contudo, como consequência de uma seleção cultural à qual estão imersos, os indivíduos tendem a não se aperceberem desse ajustamento, desse modelo apresentado pela instituição, sociedade ou governo. É importante, portanto, compreender tanto a organização da atividade social, suas formas institucionais, os sistemas de ideias que as animam, assim como a natureza das relações existentes entre elas. (BENEDICT, s/d; ROCHA; TOSTA, 2009).

É infrutífero, acrescentamos aqui, tentar explicar a cultura apenas em termos geográficos. As relações espaciais dão apenas a oportunidade para o contato. A discussão vai mais além. Fatores voltados para a composição biológica e o funcionamento fisiológico e psicológico dos corpos influenciam nos estudos de uma sociedade. Portanto, há algo além das condições ambientais de uma comunidade. Esse algo tende a se voltar para a investigação histórica dessa coletividade (BOAS, 2004).

Nessa perspectiva, cada vez mais se torna explícito que muitos dos problemas vividos no mundo contemporâneo relacionados à economia, à política, à religião não têm origem nas raças nem no clima, como se supunha até então, mas sim na ordem histórica e cultural (ROCHA; TOSTA, 2009, p. 35).

É dentro dessa ótica que se buscou tecer a história do município de Caruaru, contexto onde se localiza a IFES.

O intelecto humano, enquanto raciocínio orientador depende da manipulação de alguns tipos de recursos culturais no intuito de produzir algo ou na busca de uma informação mais apurada (CRAIDE, 2011).

Boas (2004, p. 63) traz a ideia de que “lazer e estabilidade favorecem a produção artesanal e o desenvolvimento da atividade artística, mas não criam o tipo particular de artesanato ou de estilo artístico”. O que gerou esse potencial criativo relativo ao artesanato em Caruaru? Já havia à época uma estabilidade e um lazer, mas o que foi acrescentado aos indivíduos criadores dessa forma artística? Parece-nos que, mais uma vez, a análise histórica responde às questões acima.

As condições ambientais podem estimular as atividades culturais existentes, mas elas não têm força criativa. O mais fértil solo não cria a agricultura; as águas navegáveis não criam a navegação; um abundante suprimento de madeira não produz edificações de madeira (BOAS, 2004, p. 61).

No caminho da compreensão das atividades culturais das sociedades, seguiremos, portanto, dentro do aporte da Antropologia, destacando o conceito de cultura segundo seus principais estudiosos.

Laplantine (2007) destaca que Kroeber - um dos mestres da antropologia americana - levantou mais de 50 definições de cultura. No entanto, para este estudo, optamos por trazer alguns conceitos clássicos de cultura para, por fim, apresentar aquele que mais se adequa a presente pesquisa.

Para Laplantine (2007, p 120) a cultura é definida como “o conjunto dos comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades *adquiridas* mediante um processo de aprendizagem, e *transmitidas* ao conjunto de seus membros” (grifos do autor).

Sem a sua cultura, um povo não se entende, não se comunica e não consegue dar continuidade aos seus hábitos e costumes. A cultura fornece matéria-prima para a construção de vida do indivíduo. O estudo da cultura é, portanto, o estudo do acervo que os indivíduos ou grupos de indivíduos empregam para orientar a si mesmos num mundo que de outra forma

seria obscuro. Entendemos que a natureza humana não existiria sem cultura e sabemos de uma qualidade que a espécie humana tem: a de romper com suas próprias limitações. Sem asas, podemos voar; sem guelras ou membranas próprias conquistamos os mares e suas profundezas; e, por conseguinte, nos diferenciamos dos outros animais (BENEDICT, s/d; LARAIA, 1997).

Na construção das autoras Marconi e Presotto (2005), em Rocha e Tosta (2009), em Gomes (2011), entre outros autores, encontramos a discussão sobre conceito de cultura de uma forma bastante peculiar. Esses antropólogos abordam o entendimento de cultura pelo que ela não é, ou seja, o que a Antropologia não abarca acerca do termo cultura. Para eles, Cultura não se define:

1. Como sinônimo de erudição e refinamento social;
2. Como parte do padrão intelectual e comportamental, seguindo padrões considerados superiores e refinados.
3. Como sinônimo de civilização.

Cultura, para Gomes (2011, p. 36), portanto é:

O modo próprio de ser do homem em coletividade, que se realiza em parte consciente, constituindo um sistema mais ou menos coerente de pensar, agir, fazer, relacionar-se, posicionar-se perante o Absoluto, e, enfim, reproduzir-se.

Para obter a informação adicional necessária no sentido de agir, fomos forçados a depender cada vez mais de fontes culturais.

O conceito de cultura 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 língua, por exemplo, é além de um símbolo, uma fonte de cultura. Nossa capacidade de falar é inata certamente, nossa capacidade de falar a língua portuguesa, porém, é, sem dúvida, cultural. Expressar uma palavra, e, mais adiante, falar uma língua, não significam apenas externar nossos pensamentos, nossos sentimentos mais interiores e originais, mas também ativar uma ampla gama de significados já embutidos em nossa língua e em nossos sistemas culturais (LARAIA, 1997; HALL, 2005; GEERTZ, 2011).

Ainda para perceber o significado de um símbolo, faz-se necessário conhecer a cultura que o criou. Por exemplo, entre nós, a cor preta significa luto; por outro lado, para algumas sociedades orientais (a chinesa, por exemplo) o branco exprime tal sentimento. Essa é uma forma do indivíduo conhecedor de sua cultura saber interpretar seus símbolos e seus significados. No âmbito nacional, mais um exemplo, a Semana Farroupilha, para o gaúcho, tem a mesma dimensão e significado das festas juninas para os pernambucanos, especificamente para a cidade de Caruaru. Percebem os gaúchos, enquanto mantenedores dessa tradição, que é tão importante essa manifestação para a cultura do seu povo, conquanto para a cultura dos pernambucanos a manifestação dos festejos juninos. Sendo assim, os símbolos - o preto e o branco; a Semana Farroupilha e os festejos juninos - são também a expressão da cultura de um povo. Ao entendermos a dinâmica cultural de um povo – e aqui incluímos especificamente seus símbolos - diminuimos o choque entre gerações e evitamos comportamentos preconceituosos (LARAIA, 1997).

Para Geertz (2011, p. 68) símbolos “são formulações tangíveis de noções, abstrações da experiência fixada em formas perceptíveis, incorporações concretas de ideias, atitudes, julgamentos, saudades ou crenças”.

Possivelmente símbolos aparecerão nas entrevistas com os sujeitos desta pesquisa, pois por meio da fala, da linguagem transmitida, é que o indivíduo expressa sua cultura e sua identidade cultural é construída. Que símbolos aparecerão? Quais mensagens serão destacadas como forma cultural e cultura profissional desses sujeitos? Antes de responder a essas questões por meio dos dados é preciso ampliar o espectro de teorizações acerca do tema.

3.2 Comportamento humano: reflexo cultural

O fluxo do comportamento ou o modo de atuar dos indivíduos no seio de sua sociedade refletem a articulação de suas formas culturais. “O comportamento humano é extremamente plástico” (Geertz, 2011, p. 124). Ainda para Mead (2011, p. 268): “A natureza humana é quase incrivelmente maleável”.

É por não ter controle por meio de programas genéticos (através de formas intrínsecas de informações) que o agente social necessita de outra forma de controle (através de fontes extrínsecas). Por meio dessas fontes e por se diferenciar dos animais, é que o indivíduo precisa de mapas rodoviários, planos de voos e outros mecanismos que o orientem em suas

jornadas diárias. Os pássaros, por exemplo, não necessitam desse suporte, pois já o possuem biologicamente.

A herança cultural humana, para nosso bem ou para nosso mal, não se transmite biologicamente [...] Não podemos, portanto, por introspecção ou por observação de qualquer sociedade, descobrir que comportamento é 'instintivo', isto é, organicamente determinado (BENEDICT, s/d, p. 27-29).

A mente humana depende do referencial cultural para que suas atividades funcionem normalmente. Dentro desse aspecto, são considerados todos os sentimentos humanos, tais como o amor, os prazeres, as dores, as tristezas, dentre outros. O ser humano depende dos aspectos culturais para reagir a esses sentimentos. Algo que gere dor, por exemplo, para a sociedade ocidental, pode ser sentida como forma de purificação em outras sociedades ou grupos humanos. Portanto, vinculados estão os sentimentos ao nosso arcabouço cultural, ou seja, mesmo os sentimentos são socialmente construídos.

Nossos comportamentos, isto posto, são derivados de componentes culturais. “O cérebro humano é inteiramente dependente dos recursos culturais para o seu próprio funcionamento [...] não apenas as ideias, mas as próprias emoções são, no homem, artefatos culturais” (Geertz, 2011, p. 56-59).

A religião, como exemplo, é um modo de expressão dessas emoções. “Em todas as culturas existe um sentimento que reconhece algo que está além da materialidade dela própria, além da vida como é vivida” (GOMES, 2011, p. 134). Para a Antropologia, ainda segundo Gomes, importa saber como se dá a forma de crença ou de descrença, de que modo e o quanto uma ou outra afeta a vida social dos homens.

A religião é sociologicamente interessante não porque, como o positivismo vulgar o colocaria, ela descreve a ordem social (e se o faz é de forma não só muito oblíqua, mas também muito incompleta), mas porque ela – a religião – a modela, tal como o fazem o ambiente, o poder público, a riqueza, a obrigação jurídica, a afeição pessoal e um sentido de beleza (GEERTZ, 2011, p. 87).

Vale considerar as noções referentes ao sagrado e ao profano para o tema em questão. O sagrado refere-se ao silêncio, respeito, meditação e reverência, já no profano, a balbúrdia, a descontração e a irreverência tomam conta do espaço. Muitas experiências humanas têm algo de sagrado e em cada sociedade o sagrado pode ser visto de uma forma diferente. O sagrado tem a intenção de união entre as pessoas, já o profano destina-se ao que é corriqueiro; que pode ser compreendido e calculado pelo interesse individual (GOMES, 2011).

Os rituais, pertinentes a toda religião, estão presentes não só em seus cultos mas no dia-a-dia dos indivíduos. Sua designação é um composto de um conjunto de comportamentos padronizados, com começo, meio e fim, os quais Gomes, baseado em Genep, destaca como

fase de afastamento, fase intermediária ou liminaridade e reincorporação. Geertz (2011) evidencia essas fases ao descrever a briga entre uma terrível feiticeira chamada Rangda e um monstro afetuoso chamado Barong. Nessa representação, que ele chama “espetacularmente teatral” (GEERTZ, 2011, p. 83), o autor ressalta a participação do público nas fases do ritual nessa sociedade balinense: a ânsia do início enquanto característica do afastamento; o transe, onde os partícipes estão envoltos, caracteriza a fase intermediária; e no seu fim, onde os possessos, um a um, caem num estado de coma. Após o coma, reincorporam-se ao mundo real.

Importante destacar que essa estrutura é encontrada nos ritos de passagem. Gomes (2011) se vale do exemplo do Carnaval e um rito de passagem: o aniversário¹⁸.

A religião é um componente cultural. Descobrir como a cultura foi apreendida e de que forma o indivíduo assume esta cultura para si buscando incorporar-se aos seus ditames e regras prescritos através dela, torna-se fundamental para a discussão ao longo deste estudo.

Em Bali, por exemplo, nos postulados de Geertz (2011, p. 160), não é o ato do casamento que cria a identificação, mas o de procriação ou estratos procriacionais (termo designado pelo autor). Em vez de a noiva assumir o sobrenome do noivo, como acontece (ia) em nossa sociedade, o elo entre o marido e mulher é expresso em termos de sua relação com seus filhos, netos e bisnetos e não em relação à incorporação da mulher à “família” do marido. O que conta é a continuidade reprodutiva, a preservação da capacidade da comunidade de se perpetuar, a regênese social. Assim, no momento em que o primeiro filho do casal recebe um nome, as pessoas passam a se dirigir e se referir a eles como “Pai de” e “Mãe de” Regreg, Pula, ou qualquer outro nome¹⁹.

Nos Nuers, cultura estudada por Pritchard (1978), o que dá nome às pessoas é o seu gado, ou seja, a criação de gado é entendida como meio de sobrevivência dessa comunidade e por consequência é o centro das atenções de toda a sociedade e, sendo assim, define o nome dos seus indivíduos.

¹⁸ Aqui, acreditamos ser pertinente citar as manifestações populares, como a Parada da Diversidade Sexual, onde o grupo de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Travestis (LGBT), ou ainda Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros (LGBT). Tal manifestação já se encontra incluída no calendário anual de vários municípios onde seus participantes procuram se expressar desde o início do ritual (afastamento), passando pelo momento de extrema expressão - onde dançam, cantam, se beijam – (liminaridade) e concluindo com uma reincorporação à sociedade, onde seus afetos continuam sendo rejeitados ou até proibidos (TREVISAN, 2007).

¹⁹ Este fato é designado, pelo autor, como tecnônimo. Na consulta no [michaelis](http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues) não foi possível localizar o termo, mas no [aulete](http://aulete.uol.com.br/) encontra-se a seguinte definição: **tecnônimo**2 (tec.nô.ni.mo) 1. Antr. Em certas culturas, designação de um indivíduo na qual se faz referência ao nome de seu filho ou filha. [Dependendo do costume, o tecnônimo, após o nascimento do primeiro filho, vem a substituir o nome do pai ou da mãe, tomando a forma 'o pai de fulano' ou 'a mãe de beltrana']

Laplantine (2007) cita, por exemplo, a maneira como descansamos. Nas sociedades nas quais os homens dormem diretamente no solo, dificilmente suportam a maciez de um colchão, enquanto inversamente, o autor sentiu dificuldade em dormir em uma rede, como aconteceu em sua permanência no Brasil. O autor destaca também que, nos países anglo-saxões e no Japão, há pouca troca de contatos cutâneos entre dois interlocutores. Por outro lado, nas sociedades mediterrâneas e sul-americanas esses contatos expressam o prazer do encontro com o outro.

Em Boas (2010) encontramos estudos de gestos e maneiras de descanso em povos como italianos, judeus e americanos. Segundo o autor, os judeus possuem poucos gestos simbólicos e o italiano “move os braços a partir dos ombros, com gestos amplos, levantando-os acima da cabeça e estendendo-os em todas as direções” (BOAS, 2010, p. 91).

Dependendo da sociedade, considera-se ideal um homem ser digno e afável, como no povo Zuñi – índios Pueblos do Sudoeste da América – ou gentis, sem ganância e cooperativos como os Arapesh – da Nova Guiné. Em contrapartida, para outros povos, como os Dobuanos e os Mundugumor – povos também da Nova Guiné –, é fundamental que o homem constitua a unidade de guerra e esteja sempre em hostilidades com cada um dos povos das outras localidades semelhantes (BENEDICT, s/d; MEAD, 2011)

Ainda acerca da discussão ora apresentada, reavaliemos os termos: instinto de conservação; instinto materno; instinto filial, dentre outros. Como pensar em instinto de conservação ao lembramos os feitos dos *kamikases* japoneses, que durante a Segunda Guerra Mundial se suicidavam em prol de sua nação? Como pensar em instinto materno quando no Norte do Mato Grosso, na tribo Tupi, as mulheres sem possuírem conhecimentos de técnicas anticoncepcionais ou abortivas, eram obrigadas, por crenças religiosas, a matarem seus filhos que nascessem após o terceiro parto? Assim, só poderiam ter até três filhos pelos motivos já citados. “Tudo que o homem faz, aprendeu com os seus semelhantes e não decorre de imposições originadas fora da cultura” (LARAIA, 1997, p.52).

O que essas obras nos mostram é que a variação cultural pode ser encontrada em cada um dos aspectos de nossas atividades.

Cabe aqui, antes de lançarmos o conceito de cultura que norteará esta pesquisa, destacar a forma rica e diversificada que as coletividades humanas manifestam suas culturas:

A cultura de um povo é um conjunto de textos, eles mesmos conjuntos, que o antropólogo tenta ler por sobre os ombros daqueles a quem eles pertencem. Entretanto, qualquer que seja o nível em que se atua, e por mais intrincado que seja, o princípio orientador é o mesmo: as sociedades, como as vidas, contêm suas próprias interpretações. É preciso apenas descobrir o acesso a elas. (GEERTZ, 2011, p. 212-213).

3.2.1 Cultura: delineando a definição

Diante do exposto em relação às definições de cultura, retomamos os conceitos de Geertz e Laplantine acerca do termo e, em seguida, apresentamos uma definição para este estudo.

O conceito de cultura 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).

Cultura é o conjunto de comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades adquiridas através de um processo de aprendizagem e transmitidas ao conjunto de seus membros (LAPLANTINE, 2007, p. 120).

De posse desses conceitos, e retomando Carrieri (2008, p. 20) “a fim de não criar a ducentésima quinquagésima primeira definição de cultura”, e Guitel (2006, p. 66) “passar horas citando todas as definições do termo”, entendemos como cultura uma adaptação das definições de Laplantine e Geertz.

Assim sendo, a **cultura** é um conjunto de comportamentos adquiridos – em sua maioria expressos através de símbolos - que identifica um determinado grupo humano e é repassado por esse mesmo grupo aos seus membros com o propósito de sua perpetuação e o seu aprimoramento.

Os comportamentos adquiridos se referem aos modos de viver, de agir e de interagir recebidos por um determinado grupo e repassados por seus componentes ao mesmo grupo. Quanto aos símbolos, retomamos o conceito de Geertz, sendo assim, referimo-nos às representações desse grupo. Acerca do seu aprimoramento, este pode ser entendido aqui como adequado ou mutável ao momento em que o grupo se encontra.

Após essa definição e discussões sobre cultura de um modo mais amplo, partiremos para o estudo das culturas nas organizações.

4 CULTURAS ORGANIZACIONAIS

O conceito cultural abre caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão (BARBOSA, 1996, p. 7).

Tecidas as bases antropológicas que costumam dar sustentação aos estudos sobre cultura, abordaremos de modo focado as culturas nos espaços organizacionais.

Voltamos nosso olhar para o entendimento das culturas deste meio plural, diversificado e multifacetado que é o espaço organizacional universitário. Uma instituição que recebe vários trabalhadores direcionados para o ensino, para a pesquisa e para a extensão e que trazem consigo suas culturas, suas crenças, seus valores. Em Cavedon (2000, p. 312) encontramos a seguinte abordagem:

Para que se possa compreender a vida cotidiana é preciso escutar os “outros”[...] os papéis representados por aqueles que atuam dentro das Universidades deixam claras segmentações existentes. Todavia, também revelam pontos de contato que servem para a construção da visão integrada daquelas instituições.

As características desta instituição, citadas por Cavedon (2000, p. 303) como exemplo de “ordem/desordem” e por Hardy e Fachin (2000, p. 26) como exemplo de “anarquia organizada” pressupõe uma variedade de pensamentos e conhecimentos que poderiam desestruturar qualquer organização. No entanto, é nas Instituições Federais de Ensino Superior que se desenvolve “um maior número de pesquisas, uma atividade que requer o uso da criatividade, da busca de novos caminhos” (CAVEDON, 2000, p. 314).

Dentre diversos estudos sobre cultura organizacionais, citamos o de Barbosa e Veloso (2009, p.174), que destaca a importância dos estudos culturais e a compreensão deste tema para as organizações. Todos os entrevistados da pesquisa realizada pelos referidos autores ressaltaram a relevância da cultura – no sentido de que é inegável ignorar esta dimensão – para as organizações e seu quadro gerencial: “Não há como evitá-la, segundo os entrevistados, na medida em que o território de atuação das empresas é hoje o mundo e ele é um espaço heterogêneo”.

Acreditamos que a pergunta feita por Martin (1992, p. 3) é adequada para nossa discussão a respeito do tema: “O que significa dizer que uma organização tem uma cultura ou culturas?” Para esta autora, a resposta ainda é muito ampla.

A intenção do estudo e entendimento da cultura é concebida como pressuposto no momento em que uma determinada organização pretende uma transformação objetivando a sua expansão ou crescimento natural. Argumentamos que se a organização tem a intenção de fazer mudança significativa – no caso das IFES, as suas expansões dentro do País -, essa precisa antes entender na cultura a complexidade que lhe é inerente e os diferentes significados construídos em seu cerne. E é neste intuito que abordamos as perspectivas defendidas por Martin em relação à cultura.

Em suas pesquisas dentro de uma organização que ela denomina OZCO, Martin agrega conhecimento aos estudos organizacionais quando pretende esclarecer, segundo Cavedon (2000), diferentes possibilidades para a compreensão da cultura organizacional.

Para Martin (1992) três tipos de perspectivas permeiam os estudos sobre o tema: a perspectiva da **integração**; a da **diferenciação**; e a da **fragmentação**.

Na **integração**, as organizações se esforçam para passar a imagem de que há unicidade na cultura. A alta cúpula integraliza a cultura e repassa aos demais membros do quadro organizacional, sem considerar ideias e valores dos pequenos grupos nem suas ambiguidades. Considera-se, para esta perspectiva que mesmo havendo divergências, elas podem ser subvertidas por quem de direito e aqueles desviantes serão ou excluídos ou impelidos a se adaptarem ao padrão definido de forma a coadunar-se ao norte integrador.

Neste intuito, as instituições usam diversas estratégias, dentre elas, o universo familiar. O conceito de família procura ser retratado dentro do espaço organizacional.

Freitas (2006, p. 69) nos lembra que “a imagem da empresa passa a ser a do lugar onde o trabalho, a convivência e os laços ‘fraternos’ se complementam de forma prazerosa. É preciso mobilizar todas as energias (físicas, mentais e afetivas) numa visão atraente para a empresa. A organização, desta forma, se torna parte da nossa vida, entra em nossos espaços outrora privado e agora público”.

A cultura organizacional assume a tarefa de ser o veículo de uma *estética* (termo cunhado por Freitas) que conta com a solução de desatar o nó entre os seus objetivos e os dos indivíduos que se percebem numa arena extremamente sangrenta. Esta arena não pode se tornar um holocausto total e para isso as organizações necessitam administrar esta estética cultural (MARTIN, 1992; FREITAS, 2006).

Na perspectiva integracionista, o indivíduo se liga a uma organização por vínculos que vão além do material. A conexão deste indivíduo com a instituição passa também pelo campo afetivo, imaginário e psicológico. As armas utilizadas pelas organizações para amarrar o ator

organizacional são instrumentalizadas através destes sentimentos, deste comprometimento. Por exemplo, os atos de desejar e de procurar o prazer são aproveitados ao máximo no universo laboral, especialmente quando os objetos desejados são impostos e constituídos também pela cultura. Dentro da sociedade de massas e “coisificada”, a indústria cultural torna-se uma fábrica de invenção de objetos de desejo e formas de veiculá-lo. Procura-se desta forma alinhar os objetivos da organização com as dos empregados através do comprometimento. O engajamento dos sujeitos à organização ganha aqui um novo aspecto, um novo olhar (LEGGE, 2005; FREITAS, 2006; HELOANI; CAPITÃO, 2012).

Entender a cultura em uma perspectiva integrada é de suma importância, pois a ideia da integração disseminada pelas organizações facilita na mobilidade do indivíduo, que é o interesse desta pesquisa. O profissional apto para mudanças se compromete com a instituição onde quer que ele esteja. Pelo menos é o que se supõe com este argumento. Não só esta premissa de mutabilidade é cobrada pelas organizações como também pela sociedade, que como mantenedora da existência primeira do indivíduo, conclama-o para engajar-se nesta missão: ser nômade. (LEGGE, 2005; ANTUNES, 2005; FREITAS, 2006; ANTUNES, 2009).

Conforme os estudos integracionistas, assumir o controle normativo do processo de mudança cultural é possível e desejável, ou seja, a intenção é mudar e controlar a cultura. O poder de sedução das organizações frente aos seus funcionários perpassa vários ambientes e vão desde as missões das organizações que vendem suas imagens de forma irretocável até ao mínimo de alternativas ofertadas aos funcionários, que passam a ser gestores de si mesmos – se não morrer pela missão ou ser excluído de todas as benesses. O indivíduo passa de um simples funcionário para compor uma parte do produto do que está sendo oferecido ao cliente (SORJ, 2000; ANTUNES, 2005, 2009; BERNARDO, 2009).

Um método que as instituições utilizam para diminuir divergências e agregar os funcionários é a ausência de paredes dentro do espaço organizacional. Muitas utilizam este mecanismo para unir seus funcionários, dentre elas, a instituição analisada por Martin (1992). No entanto, por estarem sem suas devidas “proteções” através de paredes, os funcionários podem se sentir sem privacidade e, por outro lado, os gerentes se utilizam dessa “brecha de confiança” (ausência de paredes) para observarem os trabalhos destes últimos ou controlá-los, como um grande panóptico, modelo proposto por Jeremy Bentham (1748-1832)²⁰.

²⁰ Ao estudar a disciplina (entendida aqui como reguladora dos grupos humanos) dentro da sociedade, Foucault constata que a simplicidade desta está no controle do desvio. Para evitar o desvio e assim delimitar normas no sujeito moderno, houve a necessidade de criação de mecanismos e dispositivos de vigilância capazes de interiorizar a responsabilidade do indivíduo por quaisquer dos seus atos, dentre eles, o panóptico. (FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir: Nascimento da prisão. 36ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009).

Vejamos agora a segunda perspectiva elencada por Martin.

Sob a ótica da **diferenciação** ressaltam-se a diversidade e o conflito ao invés da homogeneidade e harmonia.

Ainda nesta perspectiva, não são negadas as existências de similaridades ou unidades, mas os estudos vão além. Exploram pontos de vista de subculturas que veem coisas de forma diferente. Inconsistência, desconfiança do consenso de organização como um todo e a transferência da ambiguidade para a periferia das subculturas são características da diferenciação. E no âmbito da inconsistência é clara a forma de controle do poder, ou seja, há conflitos claros de interesse em quem manda e quem obedece.

Ambas as perspectivas de Integração e Diferenciação não se prestam a reconhecer as inescapáveis ambiguidades da vida organizacional. Elas ainda assumem que os indivíduos podem definir os limites onde o ambiente organizacional começa e onde ele acaba.

Por fim, na perspectiva da **fragmentação**, a cultura da OZCO é crivada com ambiguidades, por conta da incongruência entre igualitarismo, inovação e bem-estar dos empregados. Nada tem de informação correta, nada serve para se igualar ou inovar. Esta perspectiva delinea multiplicidades. Ela vê os limites das subculturas como permeáveis e flutuantes em resposta às mudanças ambientais alimentando as culturas. Na verdade, esta perspectiva considera, sobretudo, o meio no qual a organização está inserida.

Sem esta perspectiva, as visões dos trabalhadores de níveis mais operacionais não podem ser diferenciadas do ponto de vista gerencial. Senão vejamos pelo exemplo da cirurgia de cesariana elencado por Martin. Uma jovem executiva, no intuito de não perder um importante evento da organização na qual trabalhava, foi incentivada a marcar uma cesariana. Este evento seria essencial para o andamento do seu trabalho, pois um novo produto seria lançado com data marcada. Dessa forma, não precisaria esperar pelo parto normal, que “atrasaria” a divulgação do novo produto ou causaria transtornos para ela e à organização.

Pela perspectiva da diferenciação, a análise deste fato ocorrido destacaria apenas que a empresa estaria resguardando ambos os lados: o da mulher (e o bebê) e o dela própria. Já na perspectiva da fragmentação, há a análise do discurso feito pela chefia, na qual enfatiza que há uma jovem mulher, ou seja, compensando a questão de além de ser mulher ela ainda é jovem, e que, no caso de uma gravidez, rapidamente resolveria a situação através da cirurgia e, portanto, não seria um “peso” ou um transtorno para a organização. Podemos inferir que além de salvar o posto de trabalho da jovem executiva, a organização ainda impunha à funcionária a sua política de comprometimento, já discutida anteriormente neste trabalho. Por

outro lado, a mulher poderia ter outra opção que não fosse essa? Haveria a possibilidade de esperar pelo parto natural sem a intervenção da organização e a possível perda de seu cargo? Quem não fez qualquer alteração de data de viagem ou passeio, adiou o nascimento de filhos (ou até optou por não tê-los) ou outras dezenas de planos importantes por causa do seu emprego ou um objetivo organizacional?

Outro tema trazido à tona por Martin (1992) aborda a discussão da aceitação dos grupos. Por exemplo, uma mulher negra nascida no subúrbio próspero não pensa da mesma forma que uma mulher negra que nasce numa região menos favorecida dos Estados Unidos. A orientação sexual segue o mesmo raciocínio. Nem todo indivíduo se sente partícipe de um grupo por sua orientação sexual talvez pelo próprio não-reconhecimento de sua sexualidade. Esse tema segue para o campo das representações sociais, que não abordaremos com profundidade neste estudo, mas não é demais ressaltar diversos autores que o exploram, dentre eles, Goffman²¹.

O que estes autores destacam é o fato de que se um indivíduo pertence a um determinado grupo, esse ato em si não significa que o indivíduo partilhe de todas as concepções e defenda todos os direitos pertinentes a esse grupo. Tais nuances não são percebidas pelo grupo dominante. É sobre estes pressupostos que a perspectiva da fragmentação se fundamenta, ou seja, em determinados momentos indivíduos de diferentes grupos podem compartilhar temporariamente de certos aspectos culturais.

Diante do exposto, Martin (1992, p. 179) aborda que “as três perspectivas de mudança cultural é mais útil que abordar uma simples perspectiva”. Para essa autora e para nosso estudo, haverá o posicionamento das três perspectivas no que concerne à análise dos dados. Apresentamos as três perspectivas para mostrar que em uma organização, podem sim, como advoga a autora, conviverem as três perspectivas.

Diversos estudos contemplam em suas pesquisas essa percepção voltada para as organizações privadas, mas para o presente estudo, as instituições públicas terão seu destaque, que será pormenorizado no capítulo seguinte.

Após a apresentação e discussão das perspectivas nos estudos sobre culturas organizacionais, retomemos alguns conceitos acerca do tema.

Barbosa (1996) defende que ao se entender a cultura organizacional pode-se ter nas mãos um complicador ou um aliado na implementação de novas políticas administrativas com

²¹ GOFFMAN, Erving. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

impactos no desempenho econômico desta organização. Para a autora, cultura organizacional (que ela entende também como empresarial) é:

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

Não é difícil imaginar o quanto as organizações são responsáveis por novos parâmetros e modelos em uma sociedade industrializada. A pretensão dessas organizações é transformar-se na instituição social por excelência, no ator central da sociedade, fornecendo o modelo de referências predominantes para o conjunto dos comportamentos coletivos.

A cultura organizacional é a base de construção e transmissão do imaginário pelas empresas. As organizações contemporâneas não se furtam a refletir, por vezes em menor grau, valores já legitimados pela sociedade.

Com a falência do Estado, as organizações reorganizam a vida dos cidadãos. O bem-estar público passa a ser considerado e gerido pelos mesmos critérios da eficiência empresarial [...] desaparecendo o cidadão para dar lugar ao consumidor (FREITAS, 2006, p. 58).

A noção de cidadania é a superação dos interesses particulares em nome do bem comum; a noção de liberdade e igualdade e o respeito pelos direitos do outro. Portanto, ser cidadão é ter uma atitude mais engajada frente ao bem público. A cidadania é um estatuto entre uma pessoa natural e uma sociedade política, assim privativo do indivíduo e de seus direitos e deveres civis. Um sistema artificial, como uma empresa, uma associação ou qualquer tipo de pessoa jurídica, pode ter uma nacionalidade, mas jamais uma cidadania. Ao passar da esfera de cidadão para consumidor e funcionário, o indivíduo engaja-se nos desejos e anseios das organizações, compartilhando de seus objetivos. Tantos objetivos cobram ao ator social e ao mesmo tempo organizacional a necessidade de se flexível, mutável. (FREITAS, 2009).

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são

agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES E MACEDO, 2006, p. 87).

Como perceber esses aspectos acerca dos servidores públicos, no caso desta pesquisa, dos técnicos-administrativos e docentes?

Os servidores, mais especificamente os técnicos-administrativos, ao saírem de seus ambientes de trabalho, em geral, não possuem essa “obrigação” de levar serviço para casa e talvez tenham esta perspectiva organizacional de “limite de trabalho ou fronteiras rompidas entre a organização e o indivíduo”. Por outro lado, as atividades laborais dos docentes vão além do espaço acadêmico, pois suas pesquisas envolvem tempo diferenciado em relação ao já estabelecido pela categoria dos técnicos, que em sua maioria, possuem hora de entrada e saída da instituição.

Concluindo, destacamos a cultura organizacional sob a ótica de Jaime Júnior (2009). Ele defende que ela precisa ser vista como um texto polissêmico, que os seus partícipes escrevem e reescrevem por meio das interações dentro e fora do âmbito do trabalho. Ainda considera que há forte influência do campo político, econômico, culturais e simbólicos em sua construção.

Acerca ainda dos conceitos de cultura organizacional, Cavedon (2000, p. 33-34) argumenta que a ela “é a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais”. Este conceito norteará esta pesquisa.

Pesquisa que terá por foco uma organização pública, o que requer uma compreensão do que vem a ser uma organização do setor público e, em especial, no contexto brasileiro.

Consideramos importante salientar que o termo “organização pública”, no sentido lato, refere-se ao seu caráter de organização gerida pelo poder público, devendo ser resguardadas as especificidades regionais, e cuidando para que as características apresentadas nesse estudo sejam consideradas dentro de um contexto maior para não incorrer em generalizações inadequadas (PIRES; MACEDO, 2006).

Essas instituições possuem peculiaridades que requerem análises diferenciadas e aprofundadas. Veremos esses aspectos no capítulo seguinte.

5 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

As organizações públicas seguem gradualmente o mesmo caminho das organizações privadas. Pressionadas pela crescente demanda da população e da imprensa com relação à qualidade dos serviços prestados e, ao mesmo tempo, pelo enxugamento da máquina, o Estado também tem experimentado a necessidade de mudanças significativas (ROCHA, SHINYASHIKI, PASSADOR, 2012, p. 1)

Destacamos três grandes períodos no que tange à administração do Estado brasileiro: o período clássico, o período desenvolvimentista e a administração gerencial pública.

O período clássico compreende a primeira reforma do Estado, na década de 30 do século passado. Esse período caracteriza-se pelo modelo de administração burocrática weberiana²², permeada pela herança cultural do colonialismo, como a centralização do poder e o autoritarismo (antes da década de 1930, a administração pública nacional era vinculada aos coronéis e às oligarquias agrárias). No segundo período - o desenvolvimentista - voltariam a acontecer as Reformas efetivas durante os anos do regime militar (BRESSER-PEREIRA, 2002; PAULA, 2005; CAVALCANTI, 2007; REZENDE, 2009).

Para Rocha, Shinyashiki e Passador (2012), no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o economista Luiz Carlos Bresser-Pereira apresentou o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), consolidando no Brasil a fase da administração pública gerencial, vigente até os dias atuais.

O PDRE procurou igualar as atividades outrora eminentemente burocráticas das organizações públicas com as atividades da iniciativa privada (BRESSER PEREIRA, 1998).

Cabe aqui ressaltar que a Reforma teve como abrangência três dimensões: a institucional-legal; a cultural; e a gerencial. Para o trabalho de pesquisa da dissertação em questão, a dimensão cultural é que se destaca. “A dimensão cultural da reforma significa, de um lado, sepultar de vez o patrimonialismo, e, de outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial” (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 25). Mais adiante discutiremos o patrimonialismo.

Entre as prioridades do PDRAE esteve a adequação dos recursos humanos, no sentido de instituir carreiras em conformidade com as necessidades do aparelho do Estado moderno, prevendo, em médio prazo, a aprovação das regulamentações que viabilizariam as inovações pretendidas, com expectativas de que, nessa etapa, os órgãos da administração pública adotariam uma postura gerencial, alinhando seus objetivos aos do governo e implementando

²² Entendemos administração burocrática weberiana aquela na qual a organização é guiada por procedimentos rígidos, forte hierarquia e total separação entre o público e o privado (BRESSER PEREIRA, 1998; ABRUCIO, 2006)

sistemas de avaliação de desempenho nos níveis institucional e individual, bem como novas políticas administrativas (BRASIL, PDRE, 1995).

A ideia era a de que, por meio dessa Reforma, o Estado apoiasse o mercado, ou seja, passasse a ser um braço do mercado e não mais um definidor (e/ou por vezes regulador) dele.

Spink (2006) contribui com essa discussão retomando uma análise histórica mundial - mais voltada para a América Latina - dos processos da Reforma ocorrida nos diversos países. Esse estudo apontou o seguinte argumento: não há a possibilidade de dissociar o contexto histórico dos países envolvidos. Para esse momento, apontamos aspectos elencados pelo autor. Dentre algumas, as áreas consideradas importantes incluídas no significado da reforma administrativa destacam-se:

- atribuições e atividades do Estado administrativo;
- organização e estrutura da máquina governamental;
- constituições, *accountability*²³, direito à informação;
- ética pública – honestidade, profissionalismo, anticorrupção.

Assim, os Estados a partir da Reforma objetivavam modificações pautadas nesses aspectos. Essas modificações ocorridas na década de noventa do século passado tiveram características que as vinculavam ao gerencialismo de corte liberal, empregado inicialmente na Inglaterra para a redução de custos, para promover a eficiência e para combater o empreguismo e a corrupção existentes na administração pública. A adoção de tais modelos gerou profundas modificações nas estruturas estatais de alguns países, como, por exemplo, privatizações de empresas públicas, demissão de funcionários públicos, inovações e “modismos gerenciais”, como no Chile, na Nova Zelândia, na Austrália, além de nos EUA e na Inglaterra (JENKINS, 2006).

Outro exemplo da influência internacional nos modelos e práticas administrativas no setor público brasileiro pode ser verificado no estudo realizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010), que resultou na edição do relatório “A Avaliação da Gestão de Pessoas no Governo – Relatório da OCDE no Governo Federal do Brasil – poder executivo”, contendo comparação entre o Brasil e diversos países

²³ O termo pressupõe a participação ativa na escolha dos dirigentes, na formulação das políticas e na avaliação dos serviços públicos. Fonte: Abrucio, Fernando Luiz. *Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência recente*. In: Bresser Pereira, Luiz Carlos; Spink, Peter (orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

européus e apresentando também sugestões de mudanças a serem realizadas na administração pública brasileira, como por exemplo, a sugestão da criação de planos de cargos transversais que possibilitem a mobilidade de servidores entre os diversos órgãos, o que se encontra em debate e estudo para sua implementação pelo Executivo Federal.

Ainda hoje verificamos a influência internacional na definição das práticas e métodos administrativos da administração pública brasileira, que podem ser vislumbrados nos termos de cooperação internacional mantida pelo Brasil com o Canadá, a China, a Espanha, a França e Portugal, e visam realizar trocas de produtos e serviços inovadores em gestão pública e realizar a formação de servidores públicos e desenvolvimento de dirigentes e gerentes estratégicos.

Paula (2005) procura resgatar as organizações públicas brasileiras no contexto mundial. Destacamos nos estudos da autora a importância da influência externa nos períodos acima citados, principalmente a partir dos anos 1930, onde o neoliberalismo, oriundo da Europa e dos Estados Unidos, influencia sobremaneira a organização do Estado brasileiro. Portanto, são modelos que procuram copiar técnicas administrativas objetivando a questão da eficiência com base no modelo do setor privado.

Bresser Pereira (1999a; 1999b) destaca outro vetor que não pode ser desvinculado desse contexto: o modelo da Administração Pública Gerencial (APG), variante nacional inspirada na Nova Administração Pública (NAP) e que aponta o terceiro grande período do Estado Brasileiro. A NAP pode ser compreendida como um complexo conjunto de diretrizes estruturantes de um modelo de Estado e de Administração Pública baseado em pressupostos e conceitos que se desdobram, para fins de incidência instrumental sobre a realidade, até o nível das políticas (programas) e tecnologias gerenciais. Essa particular formulação conceitual – a APG – assenta-se em pressupostos tais como: o da racionalidade formal e o da primazia do setor privado em relação ao público em termos de competência gerencial e eficiência na alocação de recursos, dentre outros.

A NAP, para Paula (2005), precisa ser vista sob outro viés. O viés da dicotomia entre a política e a administração. Ainda sobrevive, nas instituições de cunho público, a relação clara de centralização de poder e a restrição do acesso do cidadão ao processo decisório. Para Spink (2006) isso significa o direito à informação.

Não obstante os aspectos negativos da Reforma, os resultados foram percebidos em âmbito nacional através de Decretos, Leis e incentivos à melhoria das instituições públicas,

embora muitas vezes não adaptadas aos seus aspectos intrínsecos²⁴. Discute-se que os métodos aplicados às organizações privadas encontram barreiras frente aos mecanismos públicos. Abrucio (2006, p. 194) aponta um possível obstáculo: “a flexibilidade administrativa requerida é barrada pela constante vigilância e pela atuação preventiva sobre os custos”. Para o autor, o obstáculo, quando não transposto, inviabiliza a lógica gerencial implantada no serviço público.

Essas concepções administrativas operacionalizadas no âmbito dos órgãos públicos acabam se imbricando com as culturas organizacionais existentes, mediante as significações e re-significações atribuídas às diferentes diretrizes orientadoras presentes em cada modelo propugnado de administração pública.

Apesar da explícita necessidade de se estudar a cultura das organizações, esse aspecto tem sido negligenciado principalmente em organizações públicas, haja vista o pequeno número de pesquisadores envolvidos no assunto e o reduzido número de trabalhos publicados (FADUL; SILVA, 2009; FERREIRA *et al.*, 2010).

No entanto, destacamos as principais características que diferenciam as organizações públicas das privadas, mediante estudos já elaborados acerca dessas instituições:

- 1 - o patrimonialismo (BRESSER PEREIRA, 1998);
- 2 - o paternalismo e o formalismo (BERGUE, 2010).

Para Pires e Macedo (2006) acrescenta-se a essas características (dentre outras): o apego às regras e rotinas; supervalorização da hierarquia; o apego ao poder. Para esses autores, tais especificidades são importantes na definição de alguns procedimentos internos, senão de todos. Há influência dessas especificidades também na relação com inovações e mudança, na construção de valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos²⁵.

O patrimonialismo – termo oriundo da administração patrimonialista – provém da confusão entre o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. Nessa perspectiva, o Estado é entendido como propriedade do rei, ou ainda, não visa ao interesse público. Dessa forma, o termo possui variantes e fenômenos complementares – dentre esses, o clientelismo político - e tem sido objeto de análise de estudos com o intuito de explicar os

²⁴ Os Decretos nº 5.707/06, 5.824/06 e a Lei nº 11.091/05 são resultados concretos do PDREA. Disponíveis em <http://www2.planalto.gov.br/> Acesso em 06/10/2012.

²⁵ Talvez numa tentativa de mudança desse perfil institucional, os cursos, as palestras e as principais formações voltadas para o servidor dentro da Universidade Federal de Pernambuco refletem outras perspectivas. Recentemente, por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, foi criado o evento “I Simpósio de Produção Acadêmica dos servidores técnicos-administrativos em Educação da UFPE”. Disponível em www.ufpe.br/progepe Acesso em: 04 de outubro de 2012.

insucessos verificados nas reformas administrativas no Brasil (BRESSER PEREIRA, 1998; PINHO, 1998; PAULA, 2005; COSTA, 2007; BERGUE, 2010).

As licenças, vantagens e concessões especiais podem ser vistos como traços de paternalismo que perpassam a legislação acerca do campo pessoal. Esses traços citados e restritos à gestão no setor público beneficiam os agentes quando comparados em relação à média, ou seja, com relação àqueles que não fazem parte do quadro funcional do Estado. Outro fator influenciado pela herança patrimonialista: a figura do cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração, prevista no artigo 37, inciso II da Constituição Federal (BERGUE, 2010).

A terceira característica apontada nesse estudo, o formalismo, é um fenômeno bastante visível na sociedade brasileira e na Administração Pública de modo ainda mais específico, podendo ser visto como uma reação da organização em face de realidades culturais que lhes são estranhas.

O conceito de formalismo recebeu tratamento posterior na sociologia brasileira com o conceito de “jeitinho”. Advindo diretamente da noção de formalismo está o que Guerreiro Ramos (1996) destaca como a “sociologia do jeito”²⁶. O formalismo, segundo Caldas e Wood Jr. (1999, p. 35), “[...] mostra que, se somos consideravelmente abertos a modelos estrangeiros, a eles somente nos submetemos na forma.”

Em Barbosa (2005), há um pequeno detalhe que faz a diferença entre favor, jeito e corrupção. Algo entre aspectos positivos e negativos. O favor implica reciprocidade direta (comportamento formal) e o jeito envolve reciprocidade mais difusa (comportamento informal). Já a corrupção, a grosso modo, denota o montante de dinheiro envolvido na relação. Essas diferenças citadas entre jeito e corrupção ainda se encontram confusas: “Para as pessoas que atualizam um discurso ‘erudito’ e ‘condenatório’ do *jeito*, o montante do dinheiro pesa, mas não é um critério absoluto; a transgressão da norma e a pouca credibilidade institucional que a prática do *jeito* acarreta são consideradas fundamentais” (BARBOSA, 2005, p. 44).

O comportamento informal tende à corrupção em algumas esferas administrativas.

Voltando às principais características divergentes entre as instituições privadas e públicas, destacamos, além das já citadas, o **corporativismo** - confusão entre a coisa pública e os interesses de uma corporação - e a descontinuidade na administração.

²⁶ Jeito consiste num genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades no que tange ao conteúdo de normas, códigos e leis. Fonte: GUERREIRO RAMOS, Alberto, *Administração e estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

Mesmo diante de todas as características citadas acerca das organizações públicas, ainda assim, vários autores defendiam que não havia necessidade de um estudo voltado especificamente para as organizações públicas no tocante à cultura. Fadul e Silva (2009) destacam que nos últimos 11 anos, apenas 15 estudos tinham como foco central a cultura organizacional nos setores públicos. Para esses autores, a pouca quantidade de pesquisas relacionadas a essa temática se deve aos seguintes fatores:

1 – A imutabilidade da cultura nos departamentos públicos; 2 – a cultura das instituições reflete a cultura da sociedade, portanto estudar essas instituições não iria desnudar especificidades ou diferenças em relação às organizações privadas. Como resultado, a cultura nas instituições públicas seria comparável à cultura encontrada nas organizações privadas; 3 – isomorfismo institucional fruto do neo-institucionalismo sociológico. Portanto, as organizações privadas e públicas ao ocuparem o mesmo ambiente social/cultural, não refletem a necessidade de estudos que busquem as diferenças; 4 - os grupos sociais mais amplos, nesse caso, a sociedade, fornecem as regras adequadas de funcionamento cultural de todas as organizações, incluindo as públicas.

O seguinte quadro retrata o acima exposto:

Quadro 1 – Obstáculos aos Estudos Culturais nas Organizações Públicas

OBSTÁCULOS AOS ESTUDOS CULTURAIS	AUTORES
Imutabilidade da cultura dos setores públicos	(BERTERO, 1996; FLEURY, 1996)
A cultura das organizações reflete a cultura da sociedade. A cultura nas públicas é comparada à cultura encontrada nas organizações privadas.	(HOFSTEDE, 2003; BARBOSA, 1996)
Isomorfismo institucional fruto do neo-institucionalismo sociológico. Portanto, as organizações privadas e públicas ocupam um mesmo ambiente cultural mais amplo, sem necessidade de estudos diferenciados.	(HALL; TAYLOR, 2003; BERGER E LUCKMAN, 2005)
Os grupos sociais mais amplos, neste caso a sociedade, fornecem as regras adequadas de funcionamento cultural de todas as organizações, incluindo as públicas.	(MERTON, 2002);

Fonte: Adaptado de Fadul e Silva (2009)

Todos os argumentos dos obstáculos ora apresentados não se sustentam pelo que já foi apresentado e discutido até o momento no presente estudo, além de Fadul e Silva (2009) refutarem tais pressupostos em seu artigo.

No que concerne às peculiaridades de cada coletividade humana, e as organizações são coletividades humanas, argumentamos que cada organização possui, portanto, sua cultura.

Isso posto, não há razão de igualar as culturas das organizações privadas com as culturas das organizações públicas.

As organizações públicas, assim como as privadas, possuem histórias e lógicas próprias e por isso possuem traços culturais completamente diferentes. Desse modo, devem ser estudadas com metodologias e instrumentos de coleta de dados específicos, a partir da convivência do pesquisador com estas organizações, para que possa apreender adequadamente o mundo diferente que é a cultura organizacional do setor público (FADUL; SILVA, 2009, p. 12)

Os postulados de Câmara (2009, 2010); Fadul e Silva (2009); Ferreira *et al.* (2010); Bourgault (2006 *apud* Silva, 2010)²⁷ vão ao encontro do argumento acima citado, embora dois desses trabalhos sejam de natureza quantitativa - fato destacado em Fadul e Silva (2009) e Ferreira *et al.* (2010) -, o que deixa uma lacuna nas pesquisas voltadas para o tema, haja vista o enfoque de natureza qualitativa do presente estudo. Resta, portanto, lançar o desafio para o desenvolvimento de estudos empíricos que possam fortalecer e aprofundar a discussão aqui levantada, investindo na reflexão analítica de fenômenos que envolvam atores e processos no campo da cultura no setor público.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, carece de integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, na qual se possam obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade (PIRES; MACEDO, 2006, p. 83).

Diante do exposto, como observar aspectos específicos dessas organizações no que concerne aos pressupostos de Martin (1992)? As perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação poderão trazer resultados peculiares ao presente estudo? Os postulados de Cavedon (2000) possivelmente encontrarão réplica no Centro Acadêmico do Agreste?

Discutiremos, no momento seguinte, estudos acerca das culturas profissionais que fundamentarão a presente pesquisa.

²⁷ BOURGAULT, Jacques. Manager pour le public: introduction et vue d'ensemble. Dans MINTZBERG, Henry; BOURGAULT, Jacques. Manager en public. Instituto d'Administration Publique du Canada, 2006, pp.1-

6 CULTURAS PROFISSIONAIS

Face ao momento histórico em que vivemos, uma política de valorização profissional deve atender a pelo menos dois grandes objetivos teóricos: o delineamento da identidade profissional e a inserção do profissional no ciclo histórico (PUSH, 2010, p. 13).

Para Coelho (1999), desde o século XVII em Portugal, o termo profissão vem sendo usado como “declaração pública” ou “confissão”, embora denotando ambiguidades no campo religioso. Para esse autor, nesse período era categorizado em uma profissão o indivíduo que tivesse o ofício de exercer ou se adequar a algum grupo religioso. Assentimos com as ideias do referido autor quando sugere que profissão é uma ocupação que “inclui tanto as de nível superior quanto outras que requerem ‘determinado preparo’, mas não necessariamente adquirido nas universidades” (COELHO, 1999, p. 27)

O campo da Sociologia das Profissões realiza investigações sobre os conflitos e processos existentes nas diversas profissões na sociedade. Os seguintes processos, segundo Vasconcelos (1997), compõem o que esse campo chama de “profissionalismo”: inserção histórica de cada profissão no mercado de trabalho; formalização de um campo de saber e suas práticas; institucionalização de organizações corporativas e a cultura profissional. A análise pertinente, para o momento, assenta-se sobre este último, embora saibamos da importância de uma análise da relação existente entre os demais processos.

O profissional e a sua profissão necessitam de uma via de mão dupla na sua adaptação ao mercado de trabalho, ou seja, da capacidade de absorção pela modernidade (assimilarem e serem assimilados). A profissão está subordinada à atualidade para que se mantenha, sob pena de extinção, e o profissional precisa estar adaptado a esse fator, a chamada “empregabilidade”, imposta pela economia do mercado. “Não há mais lugar para ferreiro, mas para engenheiros de materiais. Não há mais necessidade de datilógrafos e linotipistas, mas de engenharia da computação” (PUSH, 2010, p. 13)

No intuito de minimizar o que aponta Paiva e Melo (2008) quando dizem que os estudos acerca das profissões são recentes e ainda raros os estudos acerca das culturas profissionais, buscamos contribuir visando preencher esse nicho.

À luz dos estudos de Vasconcelos (1997) e Dimenstein (2000), definimos **cultura profissional** como conjunto de ideias, de visão de mundo e de estilo de vida percebido e adotado por um grupo profissional específico, determinando a adesão e a preferência por

modelos de atuação, referenciais teóricos, padrões, códigos e regras de relacionamento entre os seus partícipes e com a comunidade leiga, gerando reflexos sobremaneira na sociedade na qual está inserido.

A cultura profissional abarca também os grupos ocupacionais cujo trabalho e emprego têm estatuto e prestígio social elevados, baseado na posse de um título e de uma qualificação escolar de nível superior permitindo, dessa forma, o uso e a aplicação de conhecimento abstrato e científico em ações tidas como de competência exclusiva de profissionais, e não de leigos ou de amadores (FREIDSON, 1998; CARIA, 2008).

Coelho (1999) e Paiva e Melo (2008) completam que a competência profissional e sua gestão não estão descoladas da realidade prática: aparecem como conhecimento manifesto em atos, comportamentos, potenciais e resultados. Especialização acadêmica; auto-regulação coletiva dos membros; e autonomia das atividades são processos que perpassaram as profissões e geraram um arcabouço, além de teórico, tácito e prático em suas qualificações. Paiva e Melo (2008) citam Elias (1987), Boudon e Bourricaud (1993), Waddington (1996), A. G. Johnson (1997) e Roos (2000) que vão ao encontro desses aspectos.

Lima (2000) aborda a questão da cultura como valores, normas e comportamentos partilhados por todos no campo profissional. Para esse autor, é um *ethos* ocupacional.

Assim, em especial no que se refere às culturas profissionais das instituições de ensino, essas diferem não só entre escolas como também entre grupos de funcionários e mais localmente entre os professores dentro de cada instituição. As divisões nas áreas só reforçam as diferenças entre os docentes. No CAA, por ser um Centro recente, a estrutura denominada “núcleos” foi pensada em sua origem na ideia de interação entre os núcleos. Portanto, um núcleo de Design poderia ceder professores para o núcleo de Gestão e vice-versa. Embora essa primeira ideia gerada pela UFPE no CAA não surtiu efeito positivo. Os núcleos trocam professores dentro de seus próprios espaços, cabendo apenas a alguns professores substitutos a transversalidade das disciplinas.

Vasconcelos (1997, p. 32) aborda esse fato quando, em seu estudo sobre interdisciplinaridade na área de saúde traz a seguinte conclusão:

Criar uma cultura profissional adequada ao contexto da saúde pública, em que os profissionais possam aderir às propostas de mudança de suas identidades profissionais convencionais para se engajarem em práticas interdisciplinares, exige um mínimo de reciprocidade em termos de salários dignos, boas condições de trabalho, jornada de trabalho que evite o multi-emprego excessivo que impede o compromisso com o trabalho, e investimento em treinamento e supervisão.

Não há que se negar a exigência de um retorno compensatório para o engajamento profissional e um cuidado com respeito às culturas profissionais envolvidas.

Portanto, diante do exposto, há um norteador nessa pesquisa no tocante às culturas profissionais dos partícipes de uma estrutura pública e específica.

Partimos, nesse momento, para a discussão do encontro dessas culturas.

7 INTERCULTURALIDADE ORIUNDA DA MOBILIDADE

Assim que dois grupos entram em contato estreito, seus traços culturais disseminam-se de um para o outro (BOAS, 2004, p.98).

O indivíduo que viaja o mundo, mas que não vive a diferença do mundo é apenas um viajante sedentário, que não muda seus hábitos e que não se confronta com o novo. (FREITAS, 2009a, p. 101).

Em um espaço no qual se compartilham várias culturas, o resultado é um grande caldeirão cultural. Diante dessa diversidade, imperioso é apresentarmos as definições acerca dos principais termos que serão utilizados aqui: **multiculturalismo/multiculturalidade; interculturalidade; e mobilidade.**

Barbosa e Veloso (2009), tomando como referência dentre alguns autores Will Kymlicka (1997, 2001)²⁸, afirmam que o termo multiculturalismo – surgido em meados dos anos setenta do século passado no Canadá e na Austrália - defendia políticas de reconhecimento dos direitos, das identidades culturais das minorias e do valor da diversidade cultural. Para esses autores, reconhecer significa aceitar a existência do outro sem compromisso maior com o estabelecimento de síntese entre os diferentes. Por outro lado, ainda Barbosa e Veloso (2009) baseados em autores como Nancy Fraser (1998) e Axel Honneth (1998, 2001) referem que apenas o reconhecimento da existência não é suficiente para que uma sociedade saiba lidar com determinada cultura.

Retomando o conceito citado, **multiculturalidade** é, para o presente estudo, definida como a convivência de várias culturas dentro de um mesmo espaço organizacional (BARBOSA; VELOSO, 2007). O **multiculturalismo**, portanto, é apenas a consideração do outro em relação a sua cultura (BHABHA, 1996; FREITAS, 2009b; GOMES, 2011).

Para Bhabha (1996, p. 56), os indivíduos que compartilham da multiculturalidade ou os multiculturalistas que se esforçam para constituir identidades não discriminatórias das minorias não podem simplesmente afirmar o lugar que essas minorias ocupam, mas algo mais profundo: o seu reconhecimento requer uma negociação de uma “*dangerous indeterminacy*”, traduzido livremente como uma indeterminação perigosa. Tal termo, ainda segundo o autor, reforça que a simples presença visível do outro, neste caso a minoria, não pode garantir a sua visibilidade ou autenticidade. Sendo assim, o seu espaço, o seu lugar dentro da sociedade precisa ser verdadeiro, visível, ratificado. Portanto, entendemos que para haver um

²⁸ KYMLICKA, W. Multicultural citizenship: a liberal theory of minority rights. Oxford: Oxford University Press, 1997.

reconhecimento mais amplo, uma troca de informações mais profunda, há que se agregar o conceito de interculturalidade as bases teóricas aqui desenvolvidas.

Foi no final dos anos 1980 que o tema da interculturalidade se tornou mais evidente nos estudos organizacionais. O conceito emergiu em face do movimento de expansão das grandes companhias, e pouco a pouco as discussões teóricas foram sendo construídas (BUENO; DOMINGUES, 2008; FREITAS, 2009b; CRAIDE *et al.*, 2011). Diante dessa lógica, as organizações públicas, especialmente as universidades federais, não se furtaram ao movimento expansionista.

Em Matos (2002), encontramos o conceito de **interculturalidade** como: “O palco do mundo do trabalho atual, no qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem, transformam e compõem e onde sínteses culturais são realizadas o tempo todo”. Essa definição alicerça o presente estudo.

Em Barbosa (2001a, p. 13-21), o conceito apresenta-se adaptado ao campo organizacional:

A interculturalidade é o outro conceito utilizado para dar conta da diferença no âmbito social e mais especificamente organizacional. Enquanto o multiculturalismo tem suas raízes históricas e reflexões produzidas na esfera política e social, com a sua migração para o universo organizacional feita pelas mãos das tecnologias gerenciais – no caso da diversidade -, a interculturalidade nasceu próxima deste universo.

As invenções de armas e escudos, passando pelas hierarquias e disciplinas militares e até algumas construções fronteiriças como a Grande Muralha da China são exemplos de relatos de atividades interculturais que permeiam a história da humanidade ao longo dos tempos. Indo ao encontro dos pressupostos de autores como Motta (1996), Demorgon (2005) e Drummond-Guitel (2009), argumentamos que não há necessidade de locomoção do indivíduo de um país para outro para que se caracterize a interculturalidade. Vamos mais além. A mudança de um Estado para outro dentro do próprio país já pode caracterizar a interculturalidade, que alguns autores denominam de “intramobilidade” ou “interculturalidade intranacional”, tais como nos estudos de Craide *et al.* (2011) e Craide (2011).

Isso nos remete à ideia da necessidade de que os indivíduos têm em se movimentar dentro de um território à procura do desenvolvimento de suas carreiras ou a uma boa colocação no mercado de trabalho. Há, como no caso da presente pesquisa, outra necessidade, a de granjear um emprego estável. Os indivíduos se movimentam em busca desse objetivo e, assim, veem-se compartilhando um único espaço com diferentes culturas. Esse encontro ocorre como resultado de uma mobilidade.

O significado da palavra “mobilidade”, que vem do latim *mobilitate*, é dada como a propriedade do que é móvel ou que obedece às leis do movimento. A definição sociológica de mobilidade é o deslocamento de indivíduos, grupos ou elementos culturais da arena social (CRAIDE *et al*, 2011).

Encontramos em Freitas (2009a, p. 21) o seguinte conceito de **mobilidade**:

A capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal.

Esse conceito norteia a presente discussão acerca da mobilidade, embora saibamos que o indivíduo, muitas vezes, a priori, não tenha consciência de que irá se defrontar com diferenças culturais tão significativas.

É a ordem do momento, é imperioso movimentar-se, ser pró-ativo. A necessidade e as diversas janelas estão abertas para que o indivíduo alce voos maiores por escolha individual ou imposição de um mercado que está ávido pela troca de informações, principalmente sob o ponto de vista econômico.

Assim como é possível obter experiências altamente positivas a partir do convívio entre diferentes culturas, também o oposto pode acontecer. No momento em que culturas, não apenas distintas, mas antagônicas, chocam-se com valores e princípios ora consoantes, mas ora totalmente contrários, o resultado, em muitos casos, é de danos imensos para os grupos envolvidos. Portanto, da mesma forma que conflitos e imposições de ideias ocorrem entre culturas de ambientes distintos, diferentes relações de poder e de participação se estabelecem entre os membros de um mesmo ambiente cultural. É nesse sentido que se torna importante refletir sobre as interações culturais em ambientes como os organizacionais (RODRIGUES, CRAIDE; TUDE, 2007).

Cumpramos exemplificar os estudos acerca do encontro de culturas diferentes, com o caso da privatização do Sumerbank na Turquia (BABÜROGLU; GOCER, 1991) e com a pesquisa de Rodrigues, Craide e Tude (2007).

Antes da privatização do banco de fomento na Turquia, o compromisso e o comprometimento se expandiam para além das paredes dessa empresa. Estes elementos eram destaque na organização. Várias gerações de uma mesma família trabalhavam no Sumerbank e todos se sentiam parte de uma grande “família”. Naquele período, quando um funcionário morria, o Sumerbank ajudava os outros membros da família desse funcionário oferecendo um

lugar para moradia. As crianças brincavam nos parques construídos pela instituição bancária em torno da cidade, estudavam nas escolas patrocinadas e criadas por essa organização.

Com a privatização, mudanças ocorreram. As diferenças logo apareceram. Mulheres queriam trabalhar em seus devidos locais, sem a presença masculina (esse fator era essencial na cultura turca e não levado em consideração durante a privatização). Os indivíduos que nunca lidaram com objetivos finais de eficiência e valores competitivos passaram a conviver com essas metas estratégicas. Tiveram que internalizar esses aspectos. Os responsáveis pela privatização não estavam de acordo com a manutenção de certas peculiaridades locais, por considerar certas práticas como um “privilégio”. A intenção era diminuir custos, mas não houve uma adaptação à cultura local, e sim uma tentativa de integração, claramente trazendo à tona uma das perspectivas destacadas por Martin (1992).

No segundo estudo (RODRIGUES; CRAIDE; TUDE, 2007), a cidade de Itapetinga era uma sociedade formada por indivíduos que trabalhavam na agricultura. No momento que é instalada a fábrica de sapatos oriunda do Rio Grande do Sul, e essa “invade” uma cidade tipicamente agrícola no interior da Bahia, ocorre o choque cultural. Antes uma sociedade com suas atividades tipicamente agrícolas, agora se soma a ela uma organização trazendo uma cultura voltada para um fim determinado, com regras, horários definidos e funções pré-estabelecidas. Nesse momento, há o impasse e o impacto, como nas mudanças expostas em relação ao banco turco. Assim, esses dois casos são exemplos empíricos de encontro de culturas diferentes.

Destacamos também a pesquisa de Craide *et al* (2011a) na qual 13 profissionais oriundos de diversos estados brasileiros foram selecionados para trabalhar no polo industrial de Camaçari, no Estado da Bahia.

Segundo os entrevistados, houve uma lacuna na recepção e adaptação desses profissionais ao iniciarem suas atividades na organização. Muitos dos entrevistados recomendaram ações a serem implementadas no sentido de ajudar aos profissionais de outras regiões quando esses fossem deslocados para o lugar em questão. Para um entrevistado é importante visitar o local ou a empresa onde irá trabalhar, no intuito de dirimir quaisquer dúvidas. Já outro entrevistado alegou que é de inteira responsabilidade do funcionário, e não da empresa, a escolha referente a trabalhar ou não no local. Em resumo, apenas dois dos treze entrevistados acharam que as companhias tinham uma resposta positiva quanto aos novatos de outros Estados.

Por outro lado, entre os aspectos citados que tendiam a afastar ou distanciar indivíduos vindos de lugares diferentes no Brasil, a questão cultural foi mencionada pela maioria dos entrevistados. Aceitação da cultura do outro, os diferentes valores, costumes, maneiras de se expressarem e de olharem o mundo frequentemente obstaculizam as relações entre as pessoas e conseqüentemente, suas performances no ambiente organizacional (CRAIDE *et al*, 2011, p. 368)

O estudo apontou que não havia funcionários para ocuparem os cargos vagos na cidade de Camaçari, portanto, todos os contratados eram de fora da região.

Em se tratando do CAA, essa mobilidade oriunda da construção de um *campus* universitário no qual se permite uma multiplicidade cultural típica da variedade de cursos criados suscita questões já elaboradas no estudo de Craide (2011, p.17) que são pertinentes no momento, já citadas no presente estudo sobre a migração entre os Estados de um mesmo país. A autora ainda salienta que muitas palavras e expressões possuem significados diferentes entre regiões, podendo dificultar a comunicação em alguns momentos da interação.

Somando-se a isso, o país tem passado por diversos processos econômico-culturais. No que diz respeito às organizações, tal constatação se repete, pois temos dentro de nossas fronteiras geográficas desde empresas semi-artesanais e fazendas com mão-de-obra ainda escrava até empresas de altíssima tecnologia oriundas de outros países (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Retomemos a discussão já feita sobre as organizações enquanto produto de uma sociedade. O que ocorre dentro dessas organizações tem um significado sancionado socialmente (FREITAS, 2006). Associado ao fator de que a sociedade brasileira hodierna necessita de jovens mais qualificados e que possam se deslocar para regiões de menor densidade demográfica, que não lotem os centros urbanos para os tornarem mais inchados e problemáticos do que já estão.

Os grandes centros urbanos já atingiram o seu potencial e agora as sociedades se veem com esse problema: o que fazer com os excessos? O que fazer com pessoas que vêm de outras cidades para trabalhar e estudar? Uma das respostas para isso talvez seja a criação de centros de estudos em lugares mais afastados, interiorizados, mais distantes das grandes cidades. As organizações leem o que se passa em seu ambiente e (re)elaboram respostas que sirvam a seus objetivos.

Além da preocupação com o superpovoamento das grandes cidades, Gomes (2011) destaca que com a abertura de organizações em lugares mais longínquos, ocorre a volta às origens de indivíduos que se afastaram de seus locais de nascimento por falta de

oportunidade. Haverá indivíduos propensos ao retorno após a abertura do campus universitário na cidade de Caruaru? Esses indivíduos vislumbram um retorno às origens?

Com as aberturas dos novos *campi*, a mobilidade tornou-se peça-chave dentro da estrutura organizacional dessas IFES. Nas universidades e institutos de formação profissional, é cada vez mais valorizada uma composição do corpo docente e de discentes que contemple a diversidade, bem como o credenciamento dos professores nas instituições internacionais para garantir a qualidade e equivalência entre pares. Os *campi* internacionais acadêmicos e profissionais conferem prestígio e a possibilidade concreta do desenvolvimento de atividades em parcerias internacionais, altamente valorizadas pelas instituições que credenciam e financiam pesquisas acadêmicas, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Muitas dessas pesquisas e parcerias são definidas com base em critérios padronizados internacionalmente, embora a utilização desses parâmetros seja questionada em alguns trabalhos acadêmicos, dentre esses, o de Nascimento (2010, p. 581)²⁹, no qual é discutida a necessidade atual do docente se adequar ao padrão de produção de pesquisa adotado pela CAPES; padrão esse que, segundo ele, gera um alto nível de estresse para ser atingido: “*publish or perish*, ou seja, publique ou deixe de ser professor do núcleo (NDP) do Programa”.

Na academia, são pesquisadores mais reputados aqueles que se instruem lá fora, trabalham em conjunto com colegas do mundo inteiro e publicam internacionalmente. As respostas organizacionais às novas demandas impostas pela economia mundial; a convivência com a diversidade plural (diferença dentro das diferenças); o mundo dos “empregos sem fronteiras”; dentre outros aspectos são as justificativas que as organizações encontram para valorizar a mobilidade e defendê-la como uma aspiração inerente ao indivíduo, sendo que, por muitas vezes, este se torna responsável pela criação desse desejo, muito embora esteja latente a necessidade urgente das organizações em se expandirem, levando consigo aquele profissional que supõe estar pronto para se adaptar ou se adequar a uma nova realidade, a uma nova cultura, porque está pronto para se movimentar, se reconhecer cidadão do mundo (FREITAS, 2005, 2009a).

A humanidade nunca ficou parada, sem contatos, viagens e notícias. Os indivíduos se deslocam de um lugar para outro há milhões de anos, por diversas razões, constroem monumentos em lugares inóspitos e improváveis. O homem foi constituído física, mental e

²⁹ NASCIMENTO, Luis Felipe. Modelo CAPES de avaliação: quais as conseqüências para o triênio 2010-2012?. Administração: Ensino e Pesquisa. v. 11. n. 4. p. 579-600. Out/Nov/Dez. 2010

culturalmente através do nomadismo em suas expedições mundo afora. Tal locomoção foi motivada pela busca de alimentos ou pela luta pela sobrevivência (FREITAS, 2012).

Atualmente o sedentarismo e o imobilismo são inimigos a serem vencidos e a obsolescência não é característica apenas de objetos ou coisas, mas também de pessoas e de sociedades. A ordem do dia é que devemos combater a vida sedentária. A naturalização da prescrição de adequações às exigências sempre renovadas condiz com a lógica da sociedade líquido-moderna, em que “a síndrome consumista degradou a duração e promoveu a transitoriedade” em que as pessoas passam a ser tratadas como produtos substituíveis de acordo com um dado prazo de validade (FREITAS, 2009a; BAUMAN, 2009, p. 109).

As organizações modernas acenam com a possibilidade de todos serem heróis, desde que assumam sua “natureza” esportiva de ganhador. Pretendendo-se humanas, elas “copiam” muitos atributos que são específicos aos seres humanos: empresa excelente, cidadã, flexível, humana, ética. Todos esses aspectos são absorvidos pelo trabalhador não sem sofrimentos, sem angústia. Quando o mercado de mão de obra está em baixa, todo o tipo de trabalho passa a ser aceito, dada essa diminuição na oferta de vagas de emprego. Com esses aspectos em voga, as organizações apontam para mudanças que exigem do trabalhador uma força que ele certamente não tem. (SALIM, 2003; FREITAS, 2006; PICCININI *et al.*, 2005).

As organizações negam assim, algumas características inerentes ao ser humano, como o envelhecimento, o enfraquecimento natural ao longo da vida. Uma organização não pode envelhecer e por consequência seus funcionários também não. Fracasso é palavra proibida para as organizações. Por isso o discurso atual ser tão veemente quanto ao indivíduo vencedor, guerreiro, lutador. O ser humano pode tudo e a organização também. Ela é espelho do cidadão e vice-versa. Beira ao Narcisismo. “Assim, narcisismo individual e narcisismo organizacional se confundem, gerando um narcisismo comum” (FREITAS, 2006, p.110).

“Eu faço parte da organização e ela faz parte de mim. O sucesso dela é o meu sucesso e vice-versa” (FREITAS, 2006, p. 77). E para o sucesso, é necessário ter empregabilidade. Estar adaptado às mudanças, à mobilidade. O cidadão do mundo, ou seja, o profissional com qualificações internacionalmente validadas poderá ter sua carteira de identidade planetária. Dentro desse quadro, o quociente emocional – QE - é mais importante que o quociente de inteligência - QI, ou seja, o quociente emocional, de envolvimento, de engajamento é muito mais desejável que o quociente de inteligência.

A empregabilidade é a capacidade de tornar-se necessário ou de possuir o conhecimento raro e reciclável que as organizações hoje necessitam (ANTUNES, 2005, 2006;

SORJ, 2000; FREITAS, 2006; NARDI, 2006). A empregabilidade, tema que para nosso objeto de estudo parece estranho, ilustra a imagem que as organizações solicitam dos indivíduos. Contudo, substituiremos o termo ‘empregabilidade’ pelo termo ‘estabilidade’, intenção primeira de muitos profissionais na procura por uma vaga no serviço público.

A estabilidade tão sonhada por muitos, tão em voga nesses momentos de extrema incerteza do mercado de trabalho e de todos os aspectos acerca das obrigações impostas pelo mercado para se tornar um profissional empregável, atualizado, dinâmico, ou seja, um “super profissional”. Possivelmente os indivíduos tenham se cansado de sentir o peso dessa responsabilidade e de correr atrás dos prejuízos que claramente não foram gerados por eles e que as organizações insistem em não tomar para si.

Diante de toda essa carga de responsabilidade jogada nos ombros dos profissionais, delinea-se um ringue onde os lutadores estão a postos. Entretanto, ocorre um resultado que não estava nos planos de nenhum dos lutadores: nem o indivíduo conseguirá jamais ser eficiente o bastante, nem a organização conseguirá manter o seu vínculo de comprometimento. Portanto, está claro o limite imposto nessa luta, e é perceptível que o lado mais fraco encontra-se exausto e procura algo que lhe traga menos tormento.

Por esse motivo, jaz a empregabilidade para nascer um novo motor de planejamento para os profissionais: a estabilidade no serviço público. A partir de então, tranquilidade, segurança, possibilidade de planejamento financeiro a curto e a longo prazo, são algumas vantagens oriundas da troca de uma vida profissional instável por outra equilibrada. Através dessa escolha, os transtornos, outrora postos pelo mercado, são evitados.

Assim, acima encontramos respostas para as perguntas elaboradas por Freitas (2006, p. 167): Como criar motivação num clima de ameaça? Como estimular a criatividade em cérebros e corpos estressados? Como conciliar flexibilidade com estabilidade?

Destacamos um mercado permeado de diversas empresas voltadas para o ensino das disciplinas que norteiam as provas dos concursos públicos. Vários profissionais enchem as salas de aulas desses chamados “cursinhos para concursos” com o objetivo de fugir da balbúrdia gerada pelo mercado ávido por profissionais empregáveis. Literaturas diversas surgem para amparar esses cidadãos que tentam fugir desse ambiente e até *sites* especializados estão na internet³⁰.

³⁰ Ver <http://www.academiadoconcurso.com.br/> ; <http://www.livrariaconcurсар.com.br/busca> ; dentre outros.

Surge, assim, a possibilidade de preencher vagas em lugares antes nunca visitados ou sequer conhecidos pelos profissionais, gerando encontros, convívios impensados e com bons e nem tão agradáveis resultados, conforme advoga Freitas (2009a).

Neste presente estudo, discutiremos através dos resultados das entrevistas, as possíveis nuances que serão levantadas sobre benefícios e malefícios trazidos com a mobilidade desses indivíduos e que permearão as culturas profissionais de cada um. Como já citado, as universidades e institutos de educação abrem caminhos de encontros de novas e diferentes culturas oriundas de seus funcionários ou servidores que compõem seu quadro funcional. Ademais, não há uma obrigatoriedade no tocante ao deslocamento do indivíduo de uma cidade para outra no âmbito de uma instituição pública, tendo em vista que se o funcionário dessa instituição não optar por se deslocar, ele não terá uma sanção como teria se estivesse vinculado a uma instituição privada. Portanto, o que leva o profissional a aceitar a mobilidade? Ele estava vinculado a alguma outra instituição privada antes de se conduzir para outra de cunho público?

Responder a essas perguntas requer o conhecimento de algo mais além do já discutido. Em que ambiente cultural está inserida a instituição de ensino? Como entender esse espaço cultural?

Assim, vamos conhecer a cultura brasileira e sua diversidade. Quais autores discutiram e ainda abordam esse tema? Como estão os estudos do tema acerca de um país tão vasto como o Brasil?

8 CULTURA BRASILEIRA

A casa-grande consignou a estrutura clássica – clássica no sentido sociológico – da engenharia de família; perdurou por quatro séculos, chegando até os nossos dias, não enquanto edifício arquitetônico, mas enquanto figuração emblemática da história colonizadora (QUINTAS, 2007, p. 91).

O Brasil é nitidamente plural, colonizado oficialmente por portugueses e com fortes influências negras e indígenas, sem falar nos diversos povos – italianos, japoneses, franceses, holandeses, árabes, entre muitos outros – que ao longo da história vieram para o Brasil. Assim, este país é um caleidoscópio de povos e etnias. Percebemos esse fato ao nos deslocarmos pelas diferentes regiões desse país. “Um povo mestiço na carne e no espírito, já que aqui a mestiçagem jamais foi crime ou pecado. Nela somos feitos e ainda continuamos nos fazendo” (RIBEIRO, 1995, p. 447).

Retomamos a ideia já mencionada e presente nos postulados do autor Caio Prado Júnior (2008) que aponta como imprescindível o conhecimento da história de um povo para se delinear sua situação atual em vários aspectos e, sobretudo no que concerne ao âmbito cultural defendido no presente estudo. Em seu livro *Formação do Brasil contemporâneo*, o referido autor procura traçar a construção da sociedade do país pontuando a evolução do povoamento em três fases: a primeira inicia na colonização até fins do século XVII; a segunda permeia o século XVIII até meados do século XIX onde a população migra para as regiões onde surge a mineração – Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso – e, em seguida, com a decadência desse tipo de empreendimento, ocorre com mais intensidade a mobilidade para o litoral do país; e a terceira continua no século XIX até a atualidade, com a expansão de outros grandes centros regionais, como São Paulo, Rio de Janeiro e os demais estados da federação. Já a partir dessa constituição, o país se apresenta como um local onde os indivíduos se movem com mais facilidade do que em outras nações. Para nós, não há dúvidas que por meio dessa locomoção já nasce a possibilidade de trocas culturais.

Em Freyre (2006, 2008), a formação da sociedade brasileira já apresentava uma riqueza intercultural das mais variadas. Para o autor, o encontro dos diversos povos – sobretudo das culturas europeia, indígena e africana – deixou uma marca de antagonismo fruto desse incidente:

[...] Antagonismos de economia e cultura. A cultura europeia e a indígena. A europeia e a africana. A africana e a indígena. A economia agrária e a pastoril. A agrária e a mineira. O católico e o herege. O jesuíta e o fazendeiro. O bandeirante e

o senhor de engenho. O paulista e o emboaba. O pernambucano e o mascate. O grande proprietário e o pária. O bacharel e o analfabeto. Mas predominando sobre todos os antagonismos, o mais geral e o mais profundo: o senhor e o escravo (FREYRE, 2006, p. 116).

Na introdução do livro *Diversidade Sexual e Trabalho*, Dantas (2012) destaca tanto a diversidade humana e cultural que marca a sociedade brasileira como a liberdade sexual nos nativos.

Para Freyre (2006) e Trevisan (2007) os índios, além de andarem nus, atitude que chocava todos os estrangeiros que aqui chegavam, possuíam um desapego às normas estabelecidas pelas sociedades ditas ‘civilizadas’, principalmente às tradições religiosas trazidas dos seus colonizadores e que foram impostas sobre seus costumes. O sexo descompromissado, a poligamia, a ausência de roupas, foram aspectos que mudaram o comportamento dos que aqui chegavam, deixando-os livres para suas aventuras sexuais, embora se tenha tentado de todas as formas evitar os costumes que os invasores chamavam de ‘lascívia’. Em Trevisan (2007), a luxúria para os estrangeiros era vista de todas as formas e tão intensas que os nativos eram chamados de ‘devassos no paraíso’, título dado também ao seu livro.

Apesar de Freyre (2006, p. 188) destacar que “é impossível apurar até que ponto a homomixia ocorresse na América primitiva por perversão congênita” e Boas (2010) sinalizar como uma anomalia de conduta sexual (o que denota nesses autores certo preconceito notadamente pelo contexto em que viviam), Trevisan (2007) aponta a homossexualidade como algo natural entre os índios e em diversas outras comunidades no Brasil colonial. Conduta que foi abominada e considerada crime pela igreja católica.

Por crime de sodomia aparecem, no fim do século XVI, perante o visitador do Santo Ofício, vários indígenas e mamelucos: homens ainda mal cristianizados, católicos ainda meio crus. A Igreja fulminou neles como pecado dos mais profundos [...] o que para a moral sexual desses primitivos seria quando muito um pecadinho (FREYRE, 2006, p. 189)

Destacamos a importância de autores que apontam para uma visão mais crítica da cultura brasileira, levantando aspectos importantes sobre a construção de uma cultura desligada de imposições eurocêntricas, americanocêntricas ou subjugadas pelos colonizadores quando aqui pisaram para imporem seus hábitos e costumes. Fernandes (2008), Vannucchi (2011) e Coutinho (2011) são exemplos de alguns autores que discutem o tema à luz da

independência nacional de uma cultura autêntica, mas que para o presente estudo recomendamos apenas como leituras mais aprofundadas³¹.

Assim, acerca da cultura brasileira, além dos autores destacados, salientamos um estudo que serviu de referência para o tema.

Na década de 1980, o pesquisador holandês Geert Hofstede realizou uma pesquisa durante quatro anos numa empresa multinacional americana com filiais em mais de cem países sobre alguns aspectos que ele considerava importantes e determinantes na formação dos traços culturais em organizações de vários países, dentre eles o Brasil. Esse estudo obteve uma repercussão mundial, pelo fato do autor ter conseguido levantar dados sobre diferentes culturas, considerando alguns pontos para comparação. Em relação à cultura do país, foram consideradas as seguintes categorias: a distância do poder, que poderia ser grande ou pequena; a tendência a ser coletivista ou individualista, em que se observaram aspectos de normas gerais, família, escola, local de trabalho, políticas e ideias; a orientação ser masculina ou feminina; a maneira de lidar com a incerteza de modo forte e fraco e, finalmente, orientação a médio ou a longo prazo (RODRIGUES; CRAIDE; TUDE, 2007).

Em relação às organizações, o estudo levantou seis variáveis diferenciadoras: a primeira considerava a orientação para processo ou para resultados; a segunda, a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; a terceira, se ela era uma empresa profissional ou paternalista; a quarta, se a organização era um sistema aberto ou fechado; a quinta se utilizava controles rígidos ou relaxados e a sexta se era para normas ou pragmatismo (PIRES; MACEDO, 2006, p. 92).

Ainda segundo Pires e Macedo (2006) e Rodrigues, Craide e Tude (2007), o referido estudo mostrou como as características culturais de cada uma das filiais eram fortemente influenciadas pelos valores nacionais, ou seja, pelos valores predominantes nos países onde essas unidades estavam instaladas. Apesar de fazerem parte de uma mesma organização, que, por sua vez, difundia fortes valores corporativos, as filiais apresentavam, segundo o país onde estavam localizadas, características culturais distintas, fato que já ressaltamos nos estudos de Babüroglu e Gocer (1991) e na pesquisa de Rodrigues, Craide e Tude (2007).

Houve críticas ao trabalho de Hofstede por parte de vários autores, em especial à tendência em catalogar tipos de culturas nacionais, reduzindo, obviamente, a análise para apenas uma tipificação (RODRIGUES; CRAIDE; TUDE, 2007). Para o presente estudo,

³¹ Ver: VANNUCCHI, Aldo. *Cultura Brasileira. O que é, como se faz*. São Paulo: Loyola, 2011; FERNANDES, Florestan. *Sociedade de classes e subdesenvolvimento*. São Paulo: Global, 2008; COUTINHO, Carlos Nelson. *Cultura e sociedade no Brasil: ensaio sobre ideias e formas*. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

apresentamos a pesquisa do referido autor no que concerne ao tema, mas não consideramos como adequada, por não dar conta do caso objeto de nossa investigação.

Apesar do empenho de Hofstede (1994) em descrever as culturas dos países, para o Brasil em especial, salientamos seis características culturais já delineadas por estudos nacionais e que foram ressaltadas no artigo de Chu e Wood Jr (2008). São elas:

- ✓ jeitinho: combate entre leis universais e pessoais;
- ✓ desigualdade de poder e hierarquia: você sabe com quem está falando?
- ✓ flexibilidade: capacidade de adaptação e criatividade das pessoas;
- ✓ plasticidade: gosto pela miscigenação e pelo exótico herdado pelos colonizadores portugueses;
- ✓ personalismo: alto grau de confiança na rede de amigos e familiares para resolução de problemas;
- ✓ formalismo: grande quantidade de regras, normas e procedimentos visando garantir segurança.

Domingos e Bueno (2008) corroboram com o estudo de Chu e Wood Jr (2008) no tocante às características culturais brasileiras. Os autores apontam que a simpatia, a flexibilidade e a paciência facilitaram a adaptação de estrangeiros ao país. Além do que, traços do cotidiano nacional aparecem no ambiente organizacional, como a ambiguidade e a facilidade de adoção de modelos e práticas de gestão.

Localizamos, para o presente estudo, a pesquisa dos autores Craide et al. (2011), acerca das culturas regionais brasileiras. O trabalho procurou levantar estudos feitos entre os anos de 2000 e 2010 nos Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (EnEO), do Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), em artigos publicados na Revista de Administração de Empresas (RAE), GV-Executivo, Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE Eletrônica), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Organizações e Sociedade (O&S). Embora nesses três últimos anos - 2011 e 2013 - não tenhamos localizado outro levantamento (o que acarreta uma pequena defasagem), destacamos que o resultado da pesquisa dos autores revelou que foram localizados apenas quatro trabalhos que apresentavam relações estabelecidas entre as culturas regionais brasileiras. São eles: Rodrigues, Craide e Tude (2007); Muzzio e Castro (2008), Rodrigues (2008) e Rodrigues e Tude (2008).

Para Domingues e Bueno (2008) a principal causa para a pouca representatividade do tema nos artigos repousa na dificuldade de executivos e de parte da academia em trabalhar a subjetividade. E mais: a necessidade de mostrar resultados tangíveis no menor tempo possível e a falsa impressão de homogeneização das ferramentas e práticas de gestão levam a preterir os aspectos culturais e sua influência na formulação, implementação e resultados da gestão internacional.

Assim, o presente estudo se propõe a incrementar a discussão estabelecida com o encontro de culturas regionais brasileiras destacando o que Domingues e Bueno (2008, p. 98) ressaltam em suas conclusões após análises de vários artigos publicados: “necessidade de ampliar as pesquisas no Brasil sobre esta temática e o quão importantes e influentes podem ser as diferenças nacionais e regionais”

Dando continuidade, delinearemos o método utilizado na pesquisa.

9 MÉTODO

Este trabalho é de natureza qualitativa e exploratório-descritiva.

Em estudos qualitativos um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte (GODOY, 1995).

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso que surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. Trata-se de entender os fatos e eventos da vida de uma forma holística. Esse método é uma investigação empírica que inquirir um fenômeno contemporâneo em profundidade e seu contexto de vida real. Para isso, ele precisa ser único, específico, embora dê margens a outros novos estudos e sirva de base para expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística) (STAKE, 2005; YIN, 2010).

Ainda para Yin (2010), o que há de mais importante e diferenciado para o estudo de caso é o tipo de questão. Algo que o autor levanta como principal característica, além da questão de pesquisa, é se o acesso para a entrevista com os sujeitos é suficiente para o pesquisador. Neste presente estudo, a questão de pesquisa usa o “como” para início dos estudos, ou seja, temos a intenção de saber com mais profundidade o tema a ser abordado, além do que o pesquisador possui acesso livre aos entrevistados por fazer parte do quadro técnico-administrativo do CAA.

Tivemos como forma de coleta de dados a observação direta e entrevistas semiestruturadas realizadas com os (as) servidores (as) que ocupam os cargos de docente e técnico-administrativo e possuem as características de serem nativos (as) e estrangeiros (as). As entrevistas foram analisadas através da análise de conteúdo. Nesse tipo de análise, não existe um objetivo de contar opiniões ou a fala das pessoas, e sim a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre determinado tema que se pretende aprofundar. A análise de conteúdo tem por objetivo principal uma interpretação mais profunda e apurada da mensagem passada para o pesquisador (BARDIN, 2011; MINAYO, 2006; GOMES, 2009).

Para a análise do presente estudo foram levados em consideração por parte do pesquisador não apenas a fala ou a mensagem em si, mas também alguns aspectos, dentre esses, os atos, as opiniões, a intensidade da fala do entrevistado no momento da entrevista.

Gomes (2009) ainda nos indica os principais procedimentos metodológicos para a análise de conteúdo: categorização – na qual o pesquisador distribui as partes do resultado das entrevistas em categorias; inferência – fase intermediária entre a descrição e a interpretação;

descrição – descrever os resultados da categorização; e interpretação – interpretar os resultados com base na fundamentação teórica adotada.

Dessa forma, em um primeiro momento, foi enviado um questionário por meio de e-mail. As perguntas foram as seguintes: o nome completo do servidor; sua cidade e Estado de nascimento; e a cidade e Estado onde passou mais tempo antes do ingresso no CAA. A partir daí, foram selecionados os sujeitos da pesquisa.

Os servidores que não puderam acessar o correio eletrônico preencheram o questionário entregue pessoalmente pelo pesquisador e os demais que não responderam foram categorizados como “não respondentes”. Esse questionário teve o intuito de uma prévia seleção para as principais entrevistas.

Sendo assim, os resultados se apresentaram conforme segue:

Docentes – 09 afastados; 19 não respondentes; 41 estrangeiros; e 117 nativos totalizando 182 docentes. Selecionados para entrevista 05 estrangeiros e 02 nativos.

Técnicos-administrativos – 04 afastados; 06 não respondentes; 05 estrangeiros e 46 nativos, totalizando 61 técnicos-administrativos. Selecionados para entrevista 04 estrangeiros e 03 nativos.

Os docentes encontram-se lotados em quatro núcleos por áreas, assim denominados: Núcleo de Tecnologia; Núcleo de Formação Docente; Núcleo de Design e Núcleo de Gestão.

O quadro abaixo sintetiza esses dados.

Quadro 2 – Representação dos Docentes

DOCENTES	
LOTAÇÃO/ÁREA	QUANTIDADE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA	43
NÚCLEO DE FORMAÇÃO DOCENTE	48
NÚCLEO DE DESIGN	36
NÚCLEO DE GESTÃO	55
TOTAL	182

Após a análise do quantitativo acima e da aplicação do questionário prévio, levantou-se os seguintes perfis acerca dos docentes:

Tabela 1 – Perfil Geral dos Docentes do CAA

Núcleo	Afastados	Não respondentes	Estrangeiros	Nativos	Total	Masculino	Feminino
Tecnologia	03	05	14	21	43	26	17
Formação Docente	---	05	11	32	48	18	30
Design	01	---	06	29	36	15	21
Gestão	05	09	10	31	55	29	26
Total	09	19	41	113	182	88	94

Fonte: Dados do campo.

Percebe-se, através da Tabela 1, que a quantidade de docentes estrangeiros é bem menor do que a de docentes nativos. Outro destaque dado foi a ausência de grande diferença no que concerne aos gêneros, quase aparentando uma equivalência.

Em seguida, foram entrevistados os docentes com os seguintes perfis:

Quadro 3 – Perfil dos Docentes Entrevistados

DOCENTES – ESTRANGEIROS				
ORIGEM	ESTADO	SEXO	Cargo	Grau de instrução
Entrevistado 1	RIO GRANDE DO SUL	FEMININO	Professora Adjunta	Doutorado
Entrevistado 2	MINAS GERAIS/ RIO GRANDE DO NORTE	FEMININO	Professora Adjunta	Doutorado
Entrevistado 3	CEARÁ	FEMININO	Professora Adjunta	Pós-doutoranda
Entrevistado 4	PIAUI / PARIS	MASCULINO	Professor Adjunto	Doutorado
Entrevistado 5	SÃO PAULO	FEMININO	Professora Adjunta	Doutorado

DOCENTES – NATIVOS				
ORIGEM	CIDADE	SEXO	Cargo	Grau de instrução
Entrevistado 1	RECIFE	MASCULINO	Professor Adjunto	Doutorado
Entrevistado 2	RECIFE	FEMININO	Professora Assistente	Doutoranda

O mesmo método foi estabelecido para os técnicos-administrativos, os quais se encontram lotados em seus respectivos ambientes de trabalho da seguinte forma:

Quadro 4 – Representação dos Técnicos-Administrativos

TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS	
LOTAÇÃO/ÁREA	QUANTIDADE
DIRETORIA	05
ADMINISTRAÇÃO	12
INFRAESTRUTURA	04
ESCOLARIDADE	08
SECRETARIA DOS NÚCLEOS	04
BIBLIOTECA	10
LABORATÓRIOS	14
SECRETARIA DAS PÓS-GRADUAÇÕES	04
TOTAL	61

Tabela 2. – Perfil Geral dos Técnicos-Administrativos do CAA

Lotação	Afastados	Não respondentes	Estrangeiros	Nativos	Total	Masculino	Feminino
Diretoria	---	---	---	05	05	01	04
Administração	01	03	01	07	12	06	06
Infraestrutura	---	01	---	03	04	02	02
Escolaridade	01	---	02	05	08	04	04
Sec. Dos Núcleos	---	---	---	04	04	03	01
Biblioteca	---	---	01	09	10	06	04
Laboratórios	02	02	01	09	14	09	05
Secretaria das Pós-Graduações	---	---	---	04	04	03	01
Total	04	06	05	46	61	34	27

Fonte: Dados do campo.

Na tabela, notamos um percentual bem menor de estrangeiros: apenas 05. A possibilidade de fazer inferências nas falas das estrangeiras também se tornou pequena, pois uma delas, conforme se segue, era proveniente do Estado da Paraíba, localidade muito próxima e destacada pela entrevistada como “estados com culturas semelhantes”.

Em sequência, foram entrevistados os técnicos-administrativos com os seguintes perfis:

Quadro 5 – Perfil dos Técnicos-Administrativos Entrevistados

TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS – ESTRANGEIROS				
Entrevistado	ESTADO	SEXO	Cargo	Grau de instrução
1	Brasília/ Campina Grande	Feminino	Administradora	Mestranda
2	Sergipe	Feminino	Pedagoga	Mestre
3	Paraíba	Feminino	Técnica em Assuntos	Mestre

			Educacionais	
4	Alagoas	Feminino	Assistente em Administração	Especialista
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS – NATIVOS				
Entrevistado	CIDADE	SEXO	Cargo	Grau de instrução
1	RECIFE	MASCULINO	Assistente em Administração	Graduado
2	ARCOVERDE	MASCULINO	Técnico em Laboratório	Graduando
3	RECIFE	MASCULINO	Técnico em Assuntos Educacionais	Mestrando

Não foram considerados para efeito desta pesquisa os docentes com contrato de trabalho temporário, ou seja, os professores substitutos. No que concerne aos técnicos, todos eram concursados. No total, foram entrevistados 14 sujeitos.

Como esta pesquisa é de natureza qualitativa, ressaltamos que a questão numérica é irrelevante, posto que o importante centra-se na profundidade das falas capturadas através das técnicas empregadas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Após a transcrição, os escritos foram devolvidos aos sujeitos para possíveis complementações. Em contínuo, foram consideradas as entrevistas finais pós-avaliação dos entrevistados. Percebemos que após a devolução, muitos sujeitos acrescentaram algo que antes não tinham dito por vários motivos, dentre os quais o “esquecimento no ato da entrevista”, levando-os a preencher algumas lacunas deixadas na realização das conversas. Embora a análise das entrevistas tenha sido feita também por meio da leitura das transcrições, os áudios foram cuidadosamente analisados.

A observação participante também foi importante para a coleta de dados. Em todas as reuniões de docentes e técnicos-administrativos o pesquisador estava presente. Durante o período de greve, as reuniões dos docentes ficaram suspensas e as dos técnicos-administrativos se resumiram às discussões do movimento grevista. Após esse período – maio a setembro de 2012 – as reuniões de ambas as categorias voltaram aos seus encontros programados.

Na continuidade da pesquisa, procedeu-se a categorização das falas.

As análises das falas foram categorizadas inicialmente da seguinte forma: aspectos culturais do CAA; culturas profissionais dos nativos e estrangeiros; e as dificuldades e facilidades de adaptação ao local de trabalho. As categorias iniciais e as explicitadas a partir das falas tiveram a intenção de permanecerem consoantes com a questão de pesquisa e os objetivos do presente estudo.

Assim, as categorias surgidas foram:

Categoria Cultura do CAA

Influência da cultura pernambucana e da UFPE em Recife;

Divisão entre as categorias dos docentes e técnicos-administrativos;

Formalismo frente às mudanças (dilema da política *versus* administração).

Categoria reunião enquanto ritual

Categoria escolha profissional pelo do CAA

Estabilidade com ênfase financeira;

Escolha profissional com ênfase no “novo”.

Categoria culturas profissionais dos nativos

Tendência a menor iniciativa;

Cultura pernambucana refletindo na cultura profissional.

Categoria culturas profissionais dos estrangeiros

Defesa de suas culturas profissionais gerando choque de culturas;

Tendência a maior iniciativa.

Dificuldades e facilidades: duas faces da mesma moeda

Infraestrutura;

Controle de presença dos docentes e técnicos;

Alocação e treinamento adequado dos técnicos-administrativos;

A localização do CAA;

Ausência de compromisso;

O apoio da Direção do Centro;

Oportunidade de crescimento.

Categoria expectativas futuras

A seguir, os achados da pesquisa serão detalhados e analisados.

10 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo-se dos objetivos explicitados no início desta dissertação, a seguir serão apresentados os dados levantados em campo, já devidamente categorizados e que são analisados sob o embasamento teórico construído em capítulos antecedentes.

10.1 A cultura pernambucana imbricada no CAA

Em Gilberto Freyre encontramos um retrato da construção da sociedade pernambucana. Freyre (2004, 2006, 2008) expõe o que caracteriza essa sociedade a partir do século XVI: seus engenhos, suas senzalas, o modo como os senhores de engenho tratavam seus empregados do “alto da varanda” da casa grande, o estilo de vida germinando e alimentando paulatinamente boa parte da construção cultural abordada no capítulo do presente estudo sobre a formação das organizações públicas no Brasil.

O Estado de Pernambuco constituiu-se em uma das mais organizadas e fortes sociedades agrícolas com base na cana-de-açúcar. Deste modo, surgiu uma das mais fortes sociedades de senhores de engenho, cujas marcas do paternalismo, patriarcalismo e coronelismo se mostraram exacerbadas. Segundo Freyre (2004), algo só comparado ao Estado do Rio Grande do Sul.

No caso do Agreste, nota-se também a presença de índios para o trabalho na produção agrícola alimentar, o cultivo do algodão e criação de gado (nas plantações de cana-de-açúcar e nas fazendas de gado), o que diferenciava da casa grande e senzala que predominava no litoral e Zona da mata pernambucana (VERSIANI; VERGOLINO, 2003; SILVA, 2008). “O trabalho do gado seria fácil, e por isso adequado ao emprego de índios no processo produtivo” (VERSIANI; VERGOLINO, 2003, p. 383).

No que concerne à cidade de Caruaru, como percebemos em seu histórico de construção, notamos um crescimento em torno da Feira, gerando uma comunidade de mercadores ou comerciantes.

A partir desse ponto de construção da sua sociedade, o que levou essa localidade, dentro do seu aporte cultural, a receber uma instituição federal de ensino superior, sabendo que ela possuía esse viés mercantil?

Para o sociólogo Guerreiro Ramos (1996), a mudança de perspectiva de uma determinada sociedade possibilita outro direcionamento em seus “planos”. No período compreendido entre 1940 e 1950, em sua totalidade, o país passou de uma sociedade ruralista

para uma sociedade urbana, levando consigo a ideia de uma mudança de atitudes, desejos e intenções, o que o autor denomina “efeitos sociológicos da urbanização”.

“Trata-se de vigoroso processo mediante o qual continuamente se incorporam a um círculo de intensas relações, sobretudo econômicas, brasileiros que antes viviam em nível quase puramente vegetativo” (GUERREIRO RAMOS, 1996. p. 59).

Nas sociedades mais rurais, o contato com intensas relações comerciais é bem menor que nas comunidades urbanas. O contato com outros mercados, outras relações pessoais, transforma uma coletividade. Em consequência, nesse agrupamento humano que passa a se encontrar com variados tipos de relações, há um maior conteúdo político, levando a uma mudança de hábitos e consciência dessa sociedade. Dessa forma, Caruaru caminha, na atualidade, para uma maior interação entre povos, principalmente em trocas culturais.

Vemos que, aos poucos, a construção de uma sociedade é feita de crescentes relações.

Assim, não há como a cultura pernambucana não possuir reminiscências de um passado alimentado por essas construções no seio de sua sociedade.

Para Laurentino Gomes (2010), o pernambucano tem como uma das suas características culturais o espírito guerreiro e a vaidade, características construídas por várias gerações.

Como fruto dessa vaidade, surge uma defesa pela terra e de suas propriedades. O que se defende, tenta-se proteger e isolar de possíveis “ataques”. Ainda se encontram resquícios desses aspectos nos nativos contemporâneos.

A minha percepção da cultura pernambucana e agora no pós-doutorado que eu estou me dedicando à história pernambucana é que eu to compreendendo muito do que são hoje. Tem uma vaidade histórica que os faz sentir superiores e por isso são muito fechados [...] É, o pernambucano em si é muito fechado e se acha superior a muitas pessoas e por isso muito enfrentamento. Foi confirmando o fechamento e o estranhamento: toda a vaidade. Pernambucano tem uma história de colonização e autonomia e tal, então pensei, to ferrada, sou uma estranha aqui! (entrevistada docente estrangeira 3)

O povo daqui é mais na sua, mais na dele, mais voltado para o comércio. Não tem preocupação em se aproximar do outro, a relação das pessoas [...] Frevo, por exemplo. É muito forte. As pessoas gostam muito desse ritmo. Quando tem eventos aqui, as pessoas não podem passar sem ele. Qualquer evento precisa ter o frevo. Lá não – referindo-se a sua cidade - (entrevistada técnica estrangeira 2).

Algumas pessoas falam que pernambucano é assim, mais fechado, mais introspectivo, outras falam que apenas os caruaruenses são assim. As pessoas aqui em Caruaru são muito fechadas; trabalham muito individualmente: estranhei muito comparado ao Rio Grande do Sul quanto em Minas onde trabalhei (entrevistada docente estrangeira 1).

A característica de um povo guerreiro e vaidoso ainda encontra respaldo em autores que se debruçaram nos estudos da cultura pernambucana, tais como Freyre (2004, 2006) e Vieira (2011).

A música pernambucana não deixou de ser pontuada por uma das entrevistadas. O frevo, enquanto representatividade do cabedal cultural do pernambucano, no ano de 2012 tornou-se Patrimônio Imaterial da Humanidade, segundo a UNESCO³². Em 2007, o ritmo pernambucano já havia recebido o título de Patrimônio Cultural Imaterial Brasileiro.

Entre os próprios pernambucanos, destaca-se o preconceito em relação às cidades interioranas. Possivelmente o conceito de “capital avançada” esteja povoando a ideias dos moradores de algumas capitais, dentre essas Recife. Desconsidera-se nessa ideia o projeto de desenvolvimento das cidades interioranas conforme postulam Amorim Filho e Rigotto (2002) e propagadas pelo governo Lula.

Eu me lembro que quando eu cheguei em Recife e vim fazer o concurso e logo após fui encontrar com alguns amigos e familiares, eles perguntaram: "e aí, como é que foi na terra dos matutos?". O que, matuto? Você sabe o que é etimologicamente a palavra ‘matuto’? Você sabe o que quer dizer ‘agreste’? O povo do campo, é o povo pagão, é o povo da festa, que gosta do São João, que gosta de festa. Isso foi maravilhoso, adorei ter falado isso, pois ainda existe um preconceito. (entrevistado docente estrangeiro 4).

O preconceito daquilo que é de fora de sua própria cidade, de sua própria localidade, embora estejamos tratando de pessoas do mesmo estado, evidencia o etnocentrismo.

Possivelmente os perfis dos entrevistados contribuíram no momento das entrevistas. Destacamos que o entrevistado docente estrangeiro 4, que tem um perfil mais cosmopolita, o qual tinha passado por diversos países em decorrência de seu trabalho anterior (China, Itália, França, dentre outros), citou a importância de não possuir um espírito etnocêntrico e evolucionista, característica levantada pela fala dos moradores da capital.

Esse perfil do entrevistado nos remete aos postulados de Rocha e Tosta (2009) e Laplantine (2007). Esses autores apontam o fato de que ao permanecermos em um mesmo ambiente ficamos, muitas vezes, limitados, cegos às culturas dos outros e míopes em relação à nossa própria.

O seguinte relato ilustra o achado:

Isso para mim é de uma riqueza imensa. Estar em Caruaru para mim é isso e estar em Paris também. Mas eu não faço comparação. São culturas diferentes, histórias diferentes, povos diferentes, então, não tem como fazer comparação. Começa pela questão da “evolução”. As pessoas acreditam que elas moram em Caruaru, aí daqui elas vão para Recife, de Recife vão para Brasília, São Paulo ou Rio, de Brasília, São Paulo ou Rio, elas vão para os Estados Unidos, Europa ou Canadá. A questão da evolução. E por mais que isso esteja distante, muitas pessoas não admitem voltar.

³² Disponível em

http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/viver/2012/12/05/internas_viver,411380/frevo-e-patrimonio-imaterial-da-humanidade.shtml Acesso em 06 de dezembro de 2012.

Seria um retrocesso. Por que um retrocesso? Porque lá é um primeiro mundo (entrevistado docente estrangeiro 4)³³

Toda a discussão que apresentamos acerca do tema e estudos sobre a construção da sociedade brasileira retoma assento no eurocentrismo e no americanocentrismo (DAMATTA, 1983; ROCHA, 2006; FREYRE, 2006).

Por fim, delinham-se e refletem-se dentro da organização as características culturais desse povo. Embora o CAA seja uma instituição nova, destacam-se aspectos culturais traçados ao longo desses seis anos. A defesa por uma cultura determinante do local, embora com muita influência da UFPE em Recife, se faz presente na fala de alguns entrevistados:

Isso reflete na Cultura do CAA, ainda que esteja nascente da UFPE em Recife [...] A cultura tem muita influência de Recife (Entrevistada técnico estrangeira 3).

O CAA como é muito novo, teve influência de Recife e também teve interferência das várias instituições que cada um veio [...] (Entrevistado técnico nativo 1).

Ritos, passagens e tradições já vêm de uma cultura consolidada e nós não tínhamos isso [...] Alguns dizem: ah, vocês são de Caruaru...são tão mais assim do que Recife. Agora somos um campus diferenciado, depois de mais de quatro anos (Entrevistada docente estrangeira 3)

O Centro foi crescendo e criando sua própria cultura organizacional, boa parte herdada do que já era na universidade em Recife [...] o sentimento de vaidade enquanto tradição cultural: "eu sou professor, você é técnico"; "eu estudei, você não estudou!". [...] A questão dos meros técnicos também (Entrevistado técnico nativo 3)

A última frase do entrevistado acima merece destaque, pois surgiu de um evento que marcou sobremaneira o comportamento e as culturas profissionais que permeiam os técnicos-administrativos, tornando-se uma “marca” ou “símbolo” das diferenças existentes entre as duas categorias, surgindo assim o terceiro tema da categoria: **divisão entre as categorias dos docentes e técnicos-administrativos.**

Por meio de momentos informais e na participação em reuniões dos técnicos-administrativos, o fato sempre veio à tona. Portanto, segue o relato trazido durante uma das reuniões na qual o pesquisador estava presente:

Em uma reunião de docentes de um núcleo (mantido em sigilo) um dos presentes destacou a diferença de horário estabelecida entre os técnicos e os docentes. Uma principal pergunta foi elaborada por um dos partícipes: Por que os técnicos precisavam estar em suas salas de trabalho desenvolvendo suas atividades e os docentes não eram obrigados a isso? Essa questão foi respondida, ainda na reunião, de uma forma que chamou a atenção de uma

³³ O entrevistado citou a questão da volta ao seu país por questionarem sua saída da França para o interior de Pernambuco.

servidora que estava presente³⁴. Uma docente respondeu da seguinte maneira: “o trabalho que nós, docentes, desenvolvemos não pode ser comparado às atividades de um *mero* técnico-administrativo”.

Embora a fala possivelmente queira tomar o rumo das competências profissionais de cada categoria (o que demandaria maiores explicações), o seu resultado foi desastroso. Todos os técnicos-administrativos após tomarem conhecimento do fato, tornaram público o seu descontentamento através de uma carta de repúdio lida em reunião do pleno do Centro Acadêmico do Agreste, encontro mensal onde as categorias da instituição, docentes e técnicos, se fazem presentes. Após a leitura da carta, criou-se um desconforto entre as categorias que muitas vezes vem à tona. Assim, o fato é retomado a cada momento de descontração entre os técnicos, nas reuniões e por muitas vezes reforçado como uma barreira de convivência levantada entre as categorias.

A termo “mero técnico” tornou-se um termo êmico no CAA. Quando a categoria dos técnicos-administrativos refere-se aos seus pares como uma pessoa sem expressão profissional ou sem eficiência técnica ou profissional, usa o termo.

Nesse caminho, o termo é utilizado pelos sujeitos ambigualmente. Essa também pode significar algo muito bom. Como o CAA possui, em seu quadro técnico-administrativo, 04 doutorandos, 04 mestres e 07 mestrandos, esses são chamados pelos demais de “meros dos meros”, lembrando a diferença do grau de instrução entre os técnicos-administrativos.

Na análise para o presente estudo, a divisão gerando uma disputa ou “guerra” entre os docentes e técnicos-administrativos se dá porque os primeiros não tem clareza sobre o trabalho desenvolvido pelos segundos e vice-versa. A falta de clareza com relação às atribuições de cada grupo pode ser sanada com possíveis encontros entre as categorias incentivados pelo setor responsável por atividades nesse sentido, como por exemplo, o setor de Gestão de Pessoas. Este poderá gerar encontros informais entre as categorias visando tal fim.

Embora tenhamos um fato ocorrido onde a docente não foi bem entendida em sua fala, uma das entrevistadas reforça que a cultura de uma instituição de ensino superior é permeada pela sofisticação de falas bem elaboradas e de muita reflexão antes de expô-las.

No espaço acadêmico, que é um espaço bem definido, que tem uma cultura muito definida, as pessoas elaboram muito o que falam, o que pensam [...](entrevistada docente estrangeira 3).

³⁴ Não foi possível indicar o cargo por questão de sigilo solicitada.

A ambiguidade compõe o cabedal cultural do CAA. Como profissionais que trabalham com conhecimento resvalam em mensagens contaminadas por ruídos de comunicação?

Além dessa característica ambígua e corroborando com os estudos de Cavedon (2000) que apresenta em seus resultados uma das categorias que destaca a “inexistência de controle sobre a atividade docente”. Segundo a referida pesquisa, os casos graves, “esbarram em procedimentos burocratizados que demandam tempo e que por vezes se mostram inócuos diante da situação” (CAVEDON, 2000, p. 270).

Deste modo, o CAA possui no seu dia-a-dia alguns métodos de trabalho arcaicos, como a folha de ponto manual mencionado pelos entrevistados, gerando um tradicionalismo frente às inovações em um espaço que se propõe a ser um Centro Avançado.

10.2 Formalismo *versus* Inovação

A Universidade Federal tem um sistema informático, mas ainda usa a cultura do papel. Tem um ‘tal’ de ponto que é escrito manualmente, não é? No entanto, tem cursos de dentro da própria universidade que tem graduação na área de informática que poderia fazer um programa eletrônico, não é? Pela *Internet* que possa marcar nosso ponto, não é? [...] que poderia descrever nossas atividades diárias (Entrevistada docente nativa 2).

Alguns processos utilizados que são inócuos, muito formais: Sr. fulano, Dr. Sicrano; muito formal. Por causa da inovação da comunicação esses procedimentos poderiam ser mais enxutos. São totalmente diferentes das universidades particulares, onde exerço essa outra função (Entrevistada técnica estrangeira 1)³⁵

Por meio dessa última fala, destacamos um aspecto da cultura organizacional no âmbito público: o formalismo. Ainda sobressai a forma em detrimento dos ajustes perante a modernidade. Fato salientado no capítulo acerca das organizações públicas.

Salientamos que as entrevistadas abordam a ambiguidade dentro da instituição como barreira para a inovação nos processos administrativos.

Todos os meses um documento escrito manualmente é entregue ao departamento de Gestão de Pessoas referente às presenças e ausências com a assinatura dos docentes: a folha de ponto. Cada núcleo tem até o último dia da primeira semana de cada mês para a entrega desse material. É sobre esse aspecto que a entrevistada docente nativa 2 levanta a questão. Como um centro de ensino está defasado com tanto conhecimento explícito? Essa é a questão que elaboramos como inferência em sua fala.

³⁵ A entrevistada é professora em uma instituição privada de ensino superior.

Para os técnicos-administrativos, o procedimento é o mesmo, embora nos dois anos passados a categoria utilizasse o ponto eletrônico.

Acerca da entrevistada técnica estrangeira 1, que aborda os procedimentos inócuos, diversos autores citam a principal dicotomia das organizações públicas: o aspecto político e o administrativo. O que um decide esbarra sobremaneira no âmbito do outro, gerando processos desnecessários e falta de adaptação ao mercado (PAULA, 2005; SANTOS, 2008, 2011; CÂMARA, 2009). Esses autores convergem em seus estudos na afirmação de que as Reformas ocorridas, tanto do Estado, como universitária, ainda encontram divergências nesse campo. Paula (2005) e Câmara (2009) sugerem esperarmos para ver qual o resultado desse embate na contemporaneidade, indicando uma questão sem resposta imediata³⁶.

Ainda descrevendo algumas características culturais do CAA, as entrevistas levantaram apenas um aspecto central considerado como ritualístico pelos sujeitos: as reuniões. Com um teor contraditório, alguns sinalizaram como construtiva e outros como momentos de abuso de poder por parte de alguns partícipes. Essas trazem benefícios e malefícios enquanto sentimentos ambíguos.

³⁶ Aqui descatamos os trabalhos de autores que discutem o ideário gerencialista acerca das organizações públicas: Paula (2005), Santos (2008, 2011), Bresser Pereira (1997, 1999a, 1999b), dentre outros.

11 AS REUNIÕES ENQUANTO RITUAL

As entrevistas realizadas assinalaram as reuniões como parte da cultura do CAA. Essas reuniões referem-se às dos núcleos dos docentes, às do Conselho do CAA, e às dos técnicos-administrativos.

As reuniões dos núcleos ocorrem sempre uma vez por mês, e em casos excepcionais, são consideradas reuniões extraordinárias. Participam delas todos os docentes de cada núcleo, presidida sempre por um deles, que é eleito como coordenador do núcleo, juntamente com o vice-coordenador. Esses são eleitos através de um certame onde têm poder de voto os docentes e os discentes.

As reuniões do Conselho do Centro ocorrem sempre na primeira semana de cada mês e participam delas os coordenadores dos núcleos, o diretor da unidade, o representante dos técnicos e um representante discente. Quanto às reuniões dos técnicos-administrativos, essas acontecem na primeira semana de cada mês e participam delas todos os servidores dessa categoria.

Em todas as reuniões são tratados assuntos referentes a cada categoria. Nos encontros dos núcleos, são tratados temas desde afastamentos dos docentes até admissão de servidores da categoria. Todos os temas abordam também aspectos de melhorias e dificuldades acerca dos cursos.

Nas reuniões do Conselho do Centro, os assuntos procuram sanar dificuldades da unidade, melhorias do espaço, afastamento de docentes, dentre outros temas. Esses assuntos sempre dizem respeito ao Centro enquanto unidade, ou seja, os assuntos tratados voltam-se para a comunidade acadêmica de uma forma mais ampla, não setorial.

Quanto às reuniões dos técnicos-administrativos, as discussões seguem as mesmas intenções das demais, ou seja, dificuldades enfrentadas pela categoria; melhoria do espaço organizacional acerca das atividades desenvolvidas, relacionamentos entre os grupos, dentre outros.

Todas essas reuniões possuem um objetivo: registrar os aspectos acima mencionados por meio de atas e repassá-los para instâncias maiores, caso não sejam resolvidos no momento do encontro.

Após a explanação das reuniões, passemos aos achados.

“No início a turbulência, agora a bonança”. Essa frase construída reflete uma inferência dos resultados do presente estudo quanto às reuniões. Um dos entrevistados, além de afirmar que as reuniões “possuem uma alta frequência”, completa que “hoje em dia está muito diferente” (entrevistado docente nativo 1).

Não só por meio das entrevistas como pelas conversas informais, as reuniões foram apontadas como um ritual na instituição. Os jantares na cantina antes das aulas, os jogos de dominó, os horários de almoço compartilhado por pequenos grupos somam-se às reuniões enquanto processos contínuos de encontros ora informais, ora formais entre os servidores.

Ah, jantar antes da aula, por exemplo. Mas aí vem da minha personalidade. As pessoas gostam de jantar lá no restaurante. Eu gostaria de comer sanduíche aqui na sala, mas os acompanho para participar. Às vezes a gente vai jantar junto na cidade. (Entrevistada docente estrangeira 5)

Em Peirano (2003, p. 10), encontramos uma explanação mais adequada ao presente estudo: “Rituais são bons para transmitir valores e conhecimentos e também próprios para resolver conflitos e reproduzir as relações sociais”.

As reuniões são esses rituais. Em seus postulados, Peirano (2003) ressalta o desenvolvimento dos estudos acerca dos rituais ao longo do tempo. Vários intelectuais e pesquisadores citados pela autora abordaram o tema, dentre eles, Émile Durkheim (1858-1917), Marcel Mauss (1872-1950), Tylor (1832-1917), Frazer (1854-1941), passando pelos autores Arnold Van Gennep (1873-1957), Gregory Batenson (1904-1980), dentre outros. Mas a ideia central dos rituais para o presente estudo repousa na descrição de Victor Turner (1920-1983) retomada nos estudos da autora. Para Turner, os rituais são essenciais para investigação por serem momentos fixos, rotinizados e relevantes para os nativos.

O ritual acadêmico de reuniões com objetivo de levantar questões...isso é uma coisa muito boa...vejo que é diferente no Agreste.. as reuniões têm pauta, têm objetivo, tempo de começo e fim, não é?(Entrevistada docente nativa 2)

Tais eventos são momentos onde os docentes podem se sentir mais seguros em suas falas ou não. São encontros de discussão que permeiam diversas ideias convergentes ou divergentes. Esse encontro de ideias levou, em determinados momentos, a conflitos diversos no passado. Para o momento, o pesquisador destacou um entendimento mais brando entre os presentes onde outrora emergia um clima de tensão, conforme já destacado pelo entrevistado docente nativo 1 e agora sinalizado pelo entrevistado técnico nativo 3: “Já teve reunião aqui que saíram para a delegacia, prestar queixa”.

Mas não se pode esquecer que isso ocorre desse modo porque todas essas situações são poderosamente dominadas pela ideia de que aqui temos um momento especial: fora do tempo e do espaço, marcado por ações invertidas; personagens, gestos e roupas características (DAMATTA, 1983, p. 24)

Todos os docentes entrevistados que destacaram as reuniões enquanto rituais mencionaram as discussões ocorridas nos encontros de diferentes culturas profissionais, ressaltando que dentro de um mesmo núcleo, com profissionais que tendem a ter as mesmas culturas, também ocorrem as divergências.

Talvez a alta frequência das reuniões. E além disso, muitas vezes, a falta de objetividade nelas. Hoje em dia está muito diferente. Está objetiva (Entrevistado docente nativo 1)

Eu saio muito das reuniões. Agora não posso fazer pois sou coordenadora da pedagogia. Por causa do bate-boca, das agressividades. Quanto mais sofisticadas, mas elas são repugnantes para mim (Entrevistada docente estrangeira 5).

A última fala da entrevistada docente estrangeira 5 possui uma ligação com a citação feita pela entrevistada docente estrangeira 3, que nos remete aos cuidados que o docente tem em elaborar muito o que fala, vista na seção 10.1 e retomada aqui:

No espaço acadêmico, que é um espaço bem definido, que tem uma cultura muito definida, as pessoas elaboram muito o que falam, o que pensam [...]

Para os técnicos, que não tinham um hábito de reuniões como os docentes, a greve ocorrida no período correspondente entre os meses de maio e setembro de 2012, proporcionou encontros mais frequentes. As reuniões eram tão escassas que a categoria não percebia essa atividade como um ritual, não obstante uma entrevistada destacasse esse encontro. Em momentos informais, a greve foi mencionada diversas vezes como grande motivadora para o conhecimento do outro: uma reunião de diversos setores da categoria.

Nós viemos nos fortalecer como técnicos. Ficamos mais unidos após a greve. A partir da greve o pessoal passou a se conhecer (Entrevistada técnica estrangeira 4).

Quanto aos docentes, esses continuavam com desavenças e desentendimentos, só que com uma maior aceitação de diferentes ideias, de concordâncias entre as posições antagônicas. Como já citado por uma entrevistada: “foi dado uma trégua, um contrato social”. Caso contrário, as divergências tomariam lugar das atividades e objetivos da instituição e assim prejudicaria todo o andamento de suas atividades.

Acerca dos demais encontros, os rituais informais (jogos de dominó no horário do almoço, jantares e o simples almoço com as suas equipes de trabalho), ocorrem os mesmo

processos, apenas com uma tranquilidade aparente, sem cobrança, atentos ao horário de retorno às atividades, quando dentro do estabelecido pela instituição.

Outro ritual que foi destacado enquanto pontual: a missa realizada como celebração de inauguração do CAA. Por ser um ritual religioso, pressupondo um momento harmônico - e durante as entrevistas, o pesquisador percebeu que os sujeitos não destacaram quaisquer diferenças marcadamente religiosas entre os servidores - esse fato foi mencionado como gerador de celeuma.

No mês de inauguração do Centro Acadêmico do Agreste, que oficialmente foi datado em 21 de agosto de 2010, houve alguns eventos, e dentre eles, uma missa celebrada no auditório da instituição. Entretanto, por ser uma instituição laica, uma docente enviou um e-mail para toda a comunidade acadêmica alegando tal peculiaridade. Isso germinou atritos não só entre os que professavam religiões diversas da católica, mas também entre os ateus, agnósticos e outros.

Apenas esse fato foi mencionado e a missa ocorreu com tranquilidade, sem maiores distúrbios, apesar das apelações da docente e de alguns comentários negativos referentes ao ritual religioso.

Diante do exposto, cabe acrescentar algumas conclusões de Peirano (2003, p. 47-51) acerca do tema. Para a autora, os rituais são

Bons para pensar e bons para viver. A partir deles tomamos conhecimento de nosso mundo ideal e dos nossos projetos e ambições [...] Por meio da análise dos rituais, podemos observar aspectos fundamentais de como uma sociedade vive, se pensa e se transforma – o que não é pouco.

Os rituais da reunião; do almoço; do dominó; e do jantar, citados pelos entrevistados, permitem a troca de experiências, de objetivos e, por que não, de projetos. São em momentos como esses que podem surgir ideias, sugestões e novos (outros) projetos que em determinadas circunstâncias talvez não fosse possível.

Após essas características culturais do CAA, passamos agora à próxima categoria que levou os profissionais a escolherem seu atual local de trabalho.

12 A ESCOLHA PROFISSIONAL PELO CAA

No intuito de responder às principais perguntas ressaltadas na seção acerca do tema da mobilidade, a presente categoria aponta os temas surgidos acerca do motivo que os sujeitos encontraram para traçarem suas carreiras profissionais em um local fora das suas cidades de origem.

Retomadas aqui as principais perguntas: o que leva o profissional a aceitar a mobilidade? Ele estava vinculado a alguma outra instituição privada antes de se conduzir para outra de cunho público?

Como resultados das falas dos sujeitos, identificamos dois temas que os levaram a essa procura:

- a) **estabilidade com ênfase financeira;**
- b) **escolha profissional com ênfase no “novo”.**

12.1 Atraindo profissionais: estabilidade e escolha profissional.

A estabilidade mostrou-se como fator de atração e retenção dos indivíduos nas organizações públicas. A estabilidade apresenta-se, reiteramos aqui, como uma “fuga” dos profissionais frente às obrigações impostas pelo mercado e retoma assento no momento das entrevistas.

Para o CAA, torna-se talvez, uma parte da construção da sua cultura. Por meio da estabilidade, podem-se reivindicar possíveis melhorias, travar diálogos e apresentar soluções que talvez em outras instituições sem essa peculiaridade os sujeitos não pudessem pleiteá-las pela ameaça de demissão. Dessa forma, tais reivindicações aparecem em algumas formas: greves constantes, lutas por melhorias salariais, horários flexíveis ou não cumpridos, etc. Greves sobretudo são resultados de constantes divergências entre os servidores e o Estado, muitas vezes não levando a resultados satisfatórios, conforme aponta Cavedon (2000).

Relembramos os argumentos levantados por Sorj (2000), Antunes (2005, 2009), Freitas (2006) e Nardi (2006) sobre a velocidade e rapidez empregadas nas alterações geradas pelo mercado de trabalho e acarretando distúrbios patológicos nos indivíduos. Acerca das variadas patologias do trabalho, ressaltamos os postulados de Dejours apontados em Lancman e

Sznelwar (2004) e Heloani e Capitão (2012)³⁷. Diante dessas dificuldades enfrentadas pelos cidadãos, é saliente a necessidade de alguma segurança.

Veneu (1990) considera a estabilidade como uma *saída do mercado*. Em algumas das falas dos entrevistados em sua pesquisa, percebe-se que a ineficiência e a acomodação do funcionário devem-se ao fator estabilidade.

Todos os técnicos-administrativos entrevistados escolheram a instituição ora estudada pela estabilidade no cargo e com viés financeiro, ao passo que alguns docentes destacaram tal peculiaridade:

Eu trabalhava muito e o meu retorno financeiro era pouco. Investi e estudei tanto [...] aí eu resolvi dar uma oportunidade para mim (entrevistada técnico 3).

O que me levou ao CAA foi a estabilidade (entrevistada técnico estrangeira 4).

Conciliar o emprego como professora com um emprego federal [...] (entrevistada técnica estrangeira 1).

O fator foi financeiro mesmo... (entrevistado técnico nativo 2)

Ficamos praticamente dois anos sem receber no emprego anterior. Todos ficávamos sem receber [...]mês sim, mês não!(entrevistada docente 5)

E assim, o trabalho aqui facilitou minha vida por um lado [...] consegui a estabilidade (entrevistada docente 2)

De outro modo, alguns docentes relataram o campo profissional orientando suas escolhas:

O que me levou a escolher foi a área de Design de moda [...] estar próxima ao polo têxtil (Entrevistada docente nativa 2)

Estava em Paris como tradutor e eu tive que parar, pois a tese passou a ser importante, o museu tomava muito tempo, então, tive que parar. Ao término da tese sobre o barroco, eu recebi um edital e pensei em voltar ao Brasil (Entrevistado docente estrangeiro 4).

Parece explícita a orientação seguida pelos docentes tendo em vista os seus campos profissionais. O polo têxtil em Caruaru é destaque para uma delas, como citado pela entrevistada e apontado no capítulo sobre o CAA. A tese do entrevistado docente estrangeiro 4 foi o principal motivo para a sua volta ao Brasil. No seu tema, o assunto precisou ser pesquisado por meio da cultura brasileira³⁸.

³⁷ Ver Lancman, Selma; Sznelwar, Laert Idal (orgs). *Christopher Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

³⁸ O título e um breve resumo da tese do docente: “*As correspondências estéticas entre o Brasil e a França conforme o Barroco. As criações de Rosa Magalhães e de Christian Lacroix*”. A tese diz respeito à relação cultural entre a França e o Brasil conforme o imaginário barroco. Com o objetivo de estudar e exemplificar o barroco na atualidade foram observadas as realizações da artista brasileira do carnaval Rosa Magalhães e do estilista francês Christian Lacroix. É também questão construir um panorama de conexões culturais entre o Brasil e a França desde o século XVI.

Aqui as falas coadunam com Coelho (1999) e Paiva e Melo (2008) em suas abordagens acerca da competência profissional e sua gestão. Segundo esses autores, a competência e a gestão não atuam de forma independente. A especialização acadêmica, a melhoria do profissional e a gestão da sua própria carreira refletem em seus comportamentos e planos. Aqui reside a abordagem de uma melhoria profissional, um adequado local de trabalho, um ponto ideal para desenvolver suas atividades:

Queria investir na minha área de graduação, que é engenharia têxtil, então fiz cursos no Senai, pois não abria concurso na área de mecânica. Sempre pediam graduação em mecânica. Tenho mestrado e doutorado em Engenharia mecânica (Entrevista docente estrangeira 2)

A carreira da entrevistada acima a levou a uma mudança em seu histórico profissional. Ao passo que ela explica que se formou na graduação em engenharia têxtil, e o campo para isso tenderia a crescer, então ela optou por melhorar sua aptidão e experiência profissional nessa determinada área, haja vista que o seu mestrado e doutorado eram na área da engenharia mecânica. Ela conclui:

Aí eu comecei a fazer curso, preferi investir mais na minha graduação. Daí, comecei a fazer um curso no Senai – profissionalizante (pausa) vi que tinha essa brecha em Design, de modo que fiz concurso no Paraná em Apucarana, fiquei em segundo lugar. No outro ano, em 2009 o concurso, eu fiz para o CAA, que pedia graduação em Engenharia Têxtil, Mestrado e Doutorado em áreas afins. Fui única candidata. Para você ver o quão difícil é a formação para essa área: Tecnologia do vestuário (Entrevista docente estrangeira 2).

Esses aspectos tornam empíricos os postulados de Pusch (2010, p. 23). O autor aponta a real motivação dos cursos novos. Algumas profissões novas, citadas por ele “como é o caso dos contadores e dos administradores” acharão seu próprio escopo, ou seja, as profissões encontram isoladamente suas raízes éticas em seus históricos. Como é o caso da Engenharia Têxtil (ramo novo da engenharia, conforme mencionado pela entrevistada), este achará seu *ethos*, seu espaço lentamente, haja vista a baixa quantidade de profissionais com mestrado e doutorado, ainda segundo ela.

Isto posto, percebemos a instituição abrindo um leque de oportunidades profissionais e facilitando a adaptação dos sujeitos em seu espaço organizacional. É nesse caminho que seguiremos.

12.2 O profissional e sua escolha

O novo atrai. O novo desafia. É atrás desse desafio que os profissionais norteiam seus caminhos da mobilidade. O CAA foi mote de novos desafios, ressaltado nas falas de vários profissionais. Nesse espaço organizacional a oportunidade de crescimento profissional é maior:

O campo de possibilidades era maior do que em João Pessoa e Recife. O campo era desconhecido, mas vamos enfrentar (entrevistada docente estrangeira 3)

Iria ter muito espaço de atuação [...] eu imaginava que ia ter muito espaço de atuação (Entrevistado Docente nativo 1)

Eu achei que profissionalmente não seria interessante fazer concurso em Recife e ficar por lá. Um Centro em construção dá oportunidade de coisas novas (Entrevista docente estrangeira 1)

Escolha profissional [...] Em Recife fui professora por 10 anos e não vi uma oportunidade melhor do que em Caruaru. É lá que me sinto realizada (Entrevistada docente nativa 2).

Essas falas expõem então que, entre trabalhar em ambientes já estabelecidos, firmados e com sua estrutura já formada, e construir algo novo, esses profissionais optaram pelo segundo caminho. Em diversos momentos informais os sujeitos se mostraram abertos à construção desse *campus*. Assim, essa característica inerente a esse objeto de estudo facilitou a permanência e a retenção dos seus atores organizacionais, principalmente no que concerne aos concursos em outros locais. Retomamos a fala da entrevistada docente estrangeira 1.

Eu até me inscrevi num concurso em Recife e não fui fazer. Era hoje e eu achei que profissionalmente não seria interessante. Aqui seria mais [...] aqui é um Centro novo, sou uma pessoa que gosta de desafio. Eu gosto de criar alguma coisa, então, aqui eu tenho mais espaço que lá eu teria, entende?

É possível que esses indivíduos que têm a propensão de estar em movimento sempre procurem por novos desafios. São profissionais que possuem espírito inovador e aventureiro. Ao resgatarmos Freitas (2012), quando nos diz que o indivíduo foi construído físico, mental e culturalmente através do nomadismo, encontramos dados para delinear esse perfil para o cidadão que se dispõe a uma empreitada como essa.

Aqui também reside o fato de conhecer outros povos, novas cidades, novas culturas. Os perfis da cidade, dos seus habitantes também influenciam para essa procura e permanência.

O CAA contribuiu para me receber aqui. Sinto que as pessoas me acolhem do jeito que sou [...] Estou extremamente feliz com o meu trabalho, apesar das dificuldades (Entrevistada docente estrangeira 2)

Tive a oportunidade de vir ao Brasil e fiquei muito contente. Não conhecia Caruaru e fiquei, digamos, positivamente maravilhado, impressionado com a riqueza da

região. Tinha viajado muito em trabalhos anteriores [...] O CAA obviamente foi o norte da minha mudança para cá. O principal motivo, razão por estar aqui [...] O céu, o sol, a lua, a vegetação...me encanta. Me encanta toda essa poesia daqui. Determinados momentos eu me lembro quando estava na China. Um povoado no alto da montanha, onde passei quinze dias. Eu não procuro as lembranças, elas vêm pelo cheiro, pelo comportamento, por uma postura. Muitas vezes eu me lembro quando morava na Sicília. Talvez as referências de outros locais, mas não necessariamente isso (Entrevistado docente estrangeiro 4).

Quando eu cheguei aqui, a minha visão de trabalho era outra. Eu tive que aprender essa cultura do trabalho. Foi um fator fundamental (Entrevistado técnico nativo 2)

Gosto da cidade. Acho que a qualidade de vida aqui tá até melhor do que em Recife. Em Recife, o trânsito e o calor mesmo são obstáculos. Aqui vejo menos. A principal é o trânsito. Gasto 10 minutos para chegar ao local de trabalho, antes uma hora e vinte, em Recife (Entrevistado técnico nativo 1).

A fala do entrevistado técnico nativo 1 enfatiza a procura dos cidadãos contemporâneos por cidades menores. Os indivíduos buscam uma melhor qualidade de vida nessas cidades. O trânsito, a vida agitada, e outras peculiaridades da vida hodierna parecem ter menos intensidade nessas localidades e isso atrai os profissionais. Soares (1998) e Amorim Filho e Rigotti (2002) destacam isso ao relatarem o assunto. DaMatta (2010) aponta diversos obstáculos enfrentados pelos cidadãos no caótico trânsito das grandes cidades contemporâneas.

Ademais, a identificação com a instituição foi aspecto fundamental para a procura e retenção do profissional no CAA. Aqui o sujeito destaca a identificação com a UFPE.

Sempre me identifiquei, estudei na UFPE e me interessei em fazer o concurso (Entrevistado técnico nativo 1)

Para Geertz (2011) os símbolos são representações de um agrupamento humano. O símbolo para esse grupo é o nome da UFPE, a marca que identifica o grupo.

Entre os anos de 2011 e 2012, houve um momento em que o CAA teve a possibilidade de se tornar uma universidade, cujo nome seria “Universidade do Agreste”. Dois grandes grupos se dividiram em opiniões contrárias e a favor da mudança. Os que se mostravam a favor logo levantaram a identificação com o nome da UFPE, do “peso” que ela possuía e esse era o grupo que tinha maior quantidade de aderência dos servidores. Naquele momento, esses atores organizacionais do CAA não vislumbravam uma melhora em tornarem-se uma universidade independente e o resultado foi continuarem como um centro da UFPE.

O símbolo referente ao nome, a carga de responsabilidade frente à sociedade e ao mundo acadêmico estiveram visíveis na fala da entrevistada docente estrangeira 3. Há a importância de ainda se preservar o nome da UFPE e sua construção histórico-político-acadêmica. Retomamos aqui a parte que menciona o fato:

Era tema de debate por que a tendência dos professores que eram do colégio de Aplicação, que foram alunos de graduação, mestrado e doutorado da UFPE era querer trazer a cultura de lá para cá. E a gente dizia: não!! Não queremos ser cópia de Recife e esse era um dos meus argumentos.

Portanto, para senão em todos, mas no imaginário da maioria que votou contra, a simbologia de pertencer a uma universidade com mais de 65 anos de existência e não perder esse vínculo era, e ainda é, fator de pertencimento à instituição.

Abordamos no capítulo acerca das culturas organizacionais que a intenção das diversas organizações é transformar-se na instituição social por excelência, no ator central da sociedade, fornecendo o modelo de referências predominantes para o conjunto dos comportamentos coletivos. Ainda para Freitas (2006), as organizações readaptam e reorganizam a vida dos indivíduos. A UFPE representa uma dessas organizações.

Ademais entre os atores organizacionais, vários destacaram que a UFPE é uma das 10 maiores instituições de ensino do país.

Para o momento, pontuamos que o *ranking* das universidades tem valor na escolha pelo local de trabalho e sua credibilidade no meio acadêmico. Ao fazer o concurso para professora Assistente, a entrevistada ressalta o crédito que a UFPE lhe proporcionou.

Pois bem, a primeira coisa que me chamou a atenção quando cheguei de fora, foi a publicação da seleção, o resultado do concurso. Por que lá tinham várias pessoas que trouxeram os parentes, etc. Percebi que as pessoas que estavam fazendo a seleção eram todas conhecidas. Todas se cumprimentavam felizes, alegres e eu me sentia, naquele momento, muito sozinha (com ênfase). Quando disseram em primeiro lugar o meu nome, eu não acreditei. Em compensação, houve um silêncio completo. Enfim, passei em primeiro lugar, apesar de todos se conhecerem. Isso me deu uma credibilidade muito grande em relação à UFPE (entrevistada docente estrangeira 3)

Sem dúvidas, o crédito, o respeito, a identificação que uma organização transmite para um indivíduo deixa-o mais comprometido e engajado, pertencente a esse espaço, estimulando-o a se dedicar e se desenvolver no local (LEGGE, 2005; FREITAS, 2006; HELOANI; CAPITÃO, 2012).

O conjunto de características culturais do CAA, pontuado aqui, reforça a influência que os sujeitos sofrem do espaço em suas culturas profissionais e vice-versa. E entre eles, sobremaneira. As trocas de experiências entre as suas culturas descortina o novo. O novo aqui contém os pares, os colegas de trabalho. Aqueles que percebem no sujeito algo além do que ele vê.

13 CULTURAS PROFISSIONAIS DOS NATIVOS E ESTRANGEIROS: O INDIVÍDUO VISTO PELOS PARES

Em sua obra “Jogos de Espelhos”, Sylvia Caiuby Novaes aborda a nossa imagem refletida no outro:

A representação de si está, obviamente, ligada à representação que se faz do outro e, como pretendemos mostrar, dos vários outros que surgem em cena num determinado contexto. Há, na verdade, uma relação de interdependência entre a imagem que se faz de si e a imagem que se faz destes vários outros (NOVAES, 1993, p. 21).

Embora a autora percorra um caminho procurando traçar as diferenças entre identidade, auto-imagem e noção de pessoa, para esse momento apenas atrelamos os seus postulados no que tange ao conhecimento do outro. Não é fácil falar de si, de suas habilidades, de suas qualificações. Mais interessante relatar como os outros trabalham, conversam, vivem e se relacionam dentro do ambiente organizacional. A cultura dos sujeitos nativos foi delineada, em sua maioria, pelos entrevistados estrangeiros.

13.1 Culturas profissionais dos nativos

O nosso espelho reflete a imagem do outro e não a nossa, em diversos momentos.

A facilidade que a gente tem de desenvolver as atividades aqui é ... é que a equipe tem facilidade de comunicação (entrevistada técnico estrangeira 3)

A minha função que exercia antes é bem diferente do que eu faço hoje. Era professor, tava em sala de aula, trabalhava com adolescentes. De repente vou trabalhar numa sala com colegas, com birô, então, é (pausa) acho que houve um choque sim [...] Você sai de uma relação de hierarquia maior e vem para um relacionamento de paridade. Todos num mesmo espaço. Trabalhava sozinho e agora trabalhar com várias pessoas (entrevistado técnico nativo 3)

Quando eu cheguei, só tinha trabalhado na Secretaria de Educação [...] Maneiras diferentes contribuem muito. Um tem lacuna e outro vai e supri. As diferenças contribuem muito (Entrevistada técnico estrangeira 2)

Não tinha trabalho administrativo nenhum antes. Era professora, então, algumas pessoas eu identifiquei pelo modo de trabalhar. Não consigo deixar nada para depois (Entrevistada técnica estrangeira 1).

Sim. É...a questão aqui no trabalho quem vem da capital (Recife) tem uma cultura diferente de trabalho...eles são mais práticos. A maioria dos meus chefes veio de Recife. Eles são mais práticos, a linguagem do trabalho é outra. O ritmo de trabalho é outro. A cultura é diferente se fosse esse mesmo trabalho foi feito em Arcoverde³⁹, por exemplo. Tive que aprender aos poucos [...]quando você entra no concurso, todos entendem que você já sabe aqui [...] Tive poucas aulas práticas. (Entrevistado técnico nativo 2)

³⁹ Município situado a 126 km de Caruaru e 257 km de Recife.

Há, portanto, conhecimentos trocados entre as culturas profissionais dos nativos e dos estrangeiros. Aqueles contribuem com esses últimos a ponto de mudar o caminho profissional dos seus pares. Os nativos são vistos pelos pares como práticos e que necessitariam de iniciativa própria, pois sem esse aspecto, as adaptações ao trabalho se tornariam mais difíceis, pois como veremos mais adiante, o tema surgido sobre a alocação adequada dos técnicos-administrativos gera tal peculiaridade. Tal aspecto será comentado mais adiante

Dessa forma, se os sujeitos não possuem treinamento ou adequada alocação em suas funções, há a necessidade de possuir iniciativa. Pelo que percebemos nas falas dos entrevistados que mencionaram que os nativos procuram menos pelos trabalhos grupais, possuem vínculos com as atividades em Recife e não moram em Caruaru, inferimos que há uma **tendência menor à iniciativa por parte dos nativos (primeiro tema)** em suas atividades: iniciativa de aprendizado, de solicitação de compra de material, e outras iniciativas de ordem geral.

Por outro lado, as culturas profissionais dos nativos além de trazerem suas experiências de formação, agregam maiores conhecimentos quando se encontram com outras culturas profissionais dos demais membros da instituição, trazendo mais benefícios que choque nesse momento, pelo menos em sua maioria nas análises das falas. Esses aspectos tornam o indivíduo responsável pela sua construção político-cultural, conforme cita Push (2010) e já destacado anteriormente nos postulados de Vasconcelos (1997).

A influência que o outro exerce sobre nossas escolhas surtem efeito nas palavras do entrevistado:

Por eu ser formado em Economia, encontrei um grande percentual de pessoas da área de Administração. A influência dos administradores sobre o meu trabalho foi tão forte que mudei de curso. Inclui na minha área financeira (bancária) aspectos da área de gestão de pessoas (Entrevistado técnico nativo 1)

A construção de uma cultura profissional toma assento também no seio familiar do profissional. Nos postulados de Benedict (2011, p. 53) ao acerrar-se da cultura japonesa, além da sua característica hierárquica, a autora ressalta a importância da influência da família em toda a cultura japonesa: “Todo japonês primeiro adquire o hábito da hierarquia no seio da família e posteriormente os aplica nos campos mais vastos da vida econômica e do governo”.

Assim como uma organização reflete a cultura do ambiente, os indivíduos levam para suas culturas profissionais o que herdaram no âmbito familiar. Morgan (2011), ao comparar as organizações como entes culturais, acrescenta que a cultura japonesa é povoada por ideais colaborativos e coletivos, onde servir ao chefe não significa subordinação e sim crescimento

do coletivo. O contexto familiar compoendo as culturas profissionais foi destacado pelos sujeitos:

O pertencimento a um grupo social traduz que referências culturais você tem [...] na sua forma de vestir, de falar, na forma como você age e como executa suas atividades no trabalho [...] Então, eu adoto aqueles que tive na minha base familiar (comportamentos) [...] em todo ambiente que trabalhei eu tive esse referencial (Entrevistada técnica estrangeira 3)

Me acham muito formal (rsrsrs) eu me acho formal, todos temos as formas...não foi a França. A academia Sorbonne não me formou. Minha família me influenciou (Entrevistado docente estrangeiro 4).

De acordo com Mead (2011, p. 273): “Assim também, em grupos profissionais, ou em seitas religiosas, alguns traços temperamentais são selecionados e institucionalizados, e ensinados a cada novo membro que ingressa na profissão ou seita”.

Assim, não há como negar a formação familiar influenciando aspectos das culturas profissionais dos sujeitos. A própria definição de culturas profissionais que embasa esse estudo assegura que, dentre alguns aspectos, há a visão de mundo e estilo de vida percebido por um grupo profissional específico. Quem entra nesse grupo específico traz consigo sua visão de mundo, seu comportamento e estilo de vida que refletirá na sua cultura profissional e o fará partícipe desse grupo.

Ademais, aos citarmos a cultura pernambucana imbricada no CAA, encontramos resquícios de defesa dessa cultura no âmbito profissional, haja vista o acontecimento que foi descrito no subitem 12.2, onde apresentamos aspectos acerca da mudança do nome da instituição. Salientamos, assim, que **a cultura pernambucana se faz presente na cultura profissional dos sujeitos nativos (segundo tema).**

Ao destacarmos os aspectos das culturas profissionais dos nativos, o que acontece ao esbarrarem com os aspectos das culturas profissionais dos estrangeiros?

13.2 Culturas profissionais dos estrangeiros: “Sou de outro estado, e agora?”

Mead (2011) reporta-se aos sujeitos que divergem nas sociedades pesquisadas como *inadaptados*. Benedict (s/d) os chama de *desviados*. Para Mead (2011, p. 277), o inadaptado é “o indivíduo para quem as ênfases mais importantes de sua sociedade parecem absurdas, irreais, insustentáveis ou completamente erradas”. Como esses sujeitos são percebidos e compreendidos pela sociedade? A pergunta trazida aqui é esboçada ainda pela autora.

O diferente incomoda, perturba e tira da zona de conforto membros de uma sociedade adaptada aos seus costumes. O encontro de culturas ressaltado em Babüroglu e Gocer (1991)

e em Rodrigues, Craide e Tude (2007) resultaram em choques já destacados e retomamos por meio das seguintes falas do presente estudo:

Houve resistência dos colegas quando assumi o cargo de coordenadora. Eu sentia uma certa resistência por não ser daqui. Eu era a única que não era do Nordeste, e eu assumi esse cargo e também por eu ser de fora e assumir esse cargo também tive mais resistência dos colegas [...] é justamente em questão da cultura. (Entrevistada docente estrangeira 1)

Minha dificuldade: não era pernambucana, não tinha conta de luz, não tinha nenhum comprovante...rsrs...não tinha referência (Entrevistada docente estrangeira 3)

Ainda para Morgan, onde em seus estudos permeia a ideia de imagem das organizações, os sujeitos vistos dentro das sociedades que não se enquadram ou se adaptam aos padrões culturais tem reflexos também dentro do espaço institucional. “Comporte-se na casa do seu vizinho como se morasse lá [...] quebre estas normas e a realidade organizada da vida inevitavelmente entrará em colapso” (MORGAN, 2011, p. 133).

Estes aspectos geram um choque cultural, presente na maioria das pesquisas dos autores mencionados nos capítulos anteriores.

13.2.2 O choque de culturas

Aqui adentraremos na discussão central do presente estudo: o encontro dessas culturas e os seus resultados. Delinearemos o que os autores discutiram e traremos aqui a prática desse encontro. Os choques, as atitudes, as recepções enfrentadas pelos sujeitos, seus medos e apreensões. Enfim, suas emoções acerca de um encontro que poderia se tornar negativo ou positivo, dependendo de como o indivíduo enfrenta essa situação.

Craide *et al* (2011) defendem que o encontro de diferentes valores, a aceitação da cultura do outro, em vários momentos obstaculizam e dificultam as relações entre os seus indivíduos e por fim, suas performances no espaço institucional. O encontro da cultura profissional da entrevistada abaixo em uma sala de aula de um curso diferente do qual ela foi adaptada a lecionar causou impacto:

Pra mim, na minha cultura e a maioria das pessoas lá não faz isso, e aqui as pessoas interrompem, falam assim, não esperam. Aí, no primeiro dia de aula eu falo que essa não é minha cultura. Se eu estou falando, eu sou senhora da minha aula. Alguém que vai entrar e chamar um colega vai interromper: isso foi um choque pra mim. É que Design é Ciências Sociais Aplicadas. É totalmente diferente da área que fui formada. Existe muita discussão, muita mesa redonda, muito grupo de trabalho. Em Tecnologia existe muita distância entre professor e aluno. Muita objetividade, sem reflexão....relação de amizade não é comum isso na tecnologia (Entrevistada docente estrangeira 2)

Dentro do próprio grupo existe um certo preconceito...eles vêem minha formação de forma diferente. Estranheza por desconhecerem a área de moda (Entrevistada docente nativa 2)

Como podemos notar, o encontro dessas culturas gera um período de adaptação ao novo e muitas vezes uma desnaturalização da sua cultura, postulada por Rocha (2006). Para ilustrar, trazemos a fala da entrevistada docente estrangeira 3 a respeito de um ‘contrato social’ que foi elaborado após diversos conflitos gerados entre sua cultura pessoal e profissional no encontro com seus pares:

Acho que o que me permitiu ficar no CAA e vencer a hostilidade foram minhas atividades e isso me fazia bem. Então, eu acho que o que me ajudou a superar isso foi um acordo, um contrato social, entre os membros da academia no intuito de construir o campus. Depois de tantas brigas no início, pensei: não muda a cultura deles, nem eles a minha [...] bem, vamos em prol da nossa saúde, em prol de um bom trabalho, todos nós queremos o que é mais importante para a universidade, então vamos crescer (Entrevistada docente estrangeira 3).

Esses comentários são resultados empíricos que vão ao encontro dos postulados de Bhabha (1996), onde ele afirma que o reconhecimento das minorias pressupõe uma indeterminação perigosa (*dangerous indeterminacy*) ou seja, uma luta pelo espaço a ser construído.

Lembramos que Malinowski (1978) ao adentrar em uma aldeia nativa para fazer suas pesquisas, sentiu dificuldades, desânimo e solidão. Paulatinamente o antropólogo foi se inserindo na aldeia e angariando confiança da comunidade para conseguir acompanhá-la e assim obter seus dados.

Lembro-me bem das longas visitas que fiz às aldeias durante as primeiras semanas; do sentimento de desespero e desalento após inúmeras tentativas obstinadas, mas inúteis para tentar estabelecer contato real com os nativos e deles conseguir material para a minha pesquisa (MALINOWKI, 1978, p. 23).

Isso nos mostra o quanto a Antropologia contribuiu e contribui para os estudos organizacionais. Os estudos desses encontros nada mais são do que o encontro de um indivíduo que antes não tinha tido a oportunidade de travar contato com diferentes culturas, embora a professora entrevistada tenha feito um doutorado fora do país – Portugal –, para ela, não houve uma vivência anterior, possivelmente não travou um embate dessa natureza em um ambiente organizacional.

Acerca da influência da Antropologia para os estudos organizacionais, vamos além. No livro *Antropologia para Administradores*, Cavedon (2008) ressalta a importância desses estudos dentro do universo institucional. Se a academia se preocupasse um pouco mais em

ampliar a disciplina para outras áreas, além da Administração (como fez a autora), talvez esses choques seriam, senão sanados, pelo menos minimizados. No quarta parte do seu livro, a autora discorre que há apenas a preocupação das organizações em quê investir, qual o novo equipamento a ser adquirido, esquecendo que o fator humano é imprescindível para o andamento de qualquer negócio.

A atuação humana dá-se através de interações, razão pela qual conhecer o outro facilita o relacionamento, além de aumentar o respeito pelas especificidades de cada grupo. A comparação entre as diferentes culturas faz emergir um repensar do grupo sobre si mesmo. Em verdade, a Antropologia permite o estabelecimento de uma base sobre a qual a articulação dos procedimentos administrativos pode ser implementada de maneira mais respeitosa, sabendo-se de antemão as representações existentes e em que medida elas irão atuar como facilitadoras ou restritivas à ação administrativa (CAVEDON, 2008, p. 162).

Portanto, não há, mais uma vez, como negar a importância antropológica não só na administração, mas em outras áreas das ciências.

No que concerne ao CAA, após uma análise para o presente estudo, percebemos que não há nenhuma referência da disciplina Antropologia em suas ementas disciplinares. Aqui cabe uma crítica: Por ser um campus propenso às novidades, como não disponibilizar uma disciplina essencial ao entendimento humano à luz de autores clássicos e contemporâneos que abordem o tema?⁴⁰.

Buscamos, por meio dos resultados do presente estudo, indicar um maior espaço da disciplina citada na instituição ora estudada.

Dando continuidade, o segundo tema da cultura profissional dos estrangeiros, revelou-se como uma **tendência a maior iniciativa**.

Ali, eu to fora do meu local, da minha cidade de origem. É diferente de quem é de Recife. Quem é de Recife vem dar aula e volta. A gente que é de fora, não!! Temos um projeto. Se estivéssemos na posição dos que são de Recife, não aconteceria nada disso!!(Entrevistada docente estrangeira 3)

Elas estão aqui de passagem!! Estão envolvidos no departamento de Administração em Recife gerando uma falta de comprometimento com a instituição. Terminam o doutorado e estão ainda na pós e ficam envolvidos com pesquisas lá, deixando um pouco de lado o CAA (Entrevistada docente estrangeira 1).

As falas permitem a inferência de que o resultado que o CAA proporciona em relação ao seu crescimento se deve mais ao fato dos estrangeiros do que dos nativos. Durante a entrevista com a docente estrangeira 1, o pesquisador elaborou a seguinte questão, seguindo com sua respectiva resposta:

⁴⁰ Os programas de componentes curriculares referentes aos comentários encontram-se disponíveis no Anexo 3.

Pesquisador: Se a grande maioria de vocês fosse de fora do estado isso seria mais fácil? Esse trabalho, essa luta em construção de uma pesquisa em conjunto [...] seria mais fácil se a maioria de vocês fosse de fora?

Ela: Seguinte, tem muitas pessoas que trabalham aqui e não querem estar aqui. E isso faz com que elas se acomodem e não querem fazer novas buscas, buscar melhorar seu trabalho, a universidade. Então, eu acho que se as pessoas viessem morar para cá, morassem em Caruaru, elas teriam mais tempo para a universidade, mais tempo para melhoramento do local de trabalho. Elas iriam querer melhorar profissionalmente dentro da instituição. Eu acho que isso que leva as pessoas a se acomodarem: elas estão aqui de passagem [...]

Consideramos que o afastamento de seu local de trabalho e ainda os vínculos que os docentes possuem com atividades na universidade em Recife inviabilizam um maior comprometimento com a instituição.

13.2.3 Embate cultural e seus resultados

Voltando à discussão, possivelmente para uma melhor adaptação da servidora entrevistada docente estrangeira 3 em seu ambiente de trabalho, a solução reside na não naturalização dos aspectos de sua cultura, como Rocha e Tosta (2009) e Laplantine (2007) defendem. Os autores ainda apontam que se despir de quaisquer formas de etnocentrismo e preconceitos anteriores é o melhor caminho para uma adaptação a um novo espaço ou sociedade. Agindo assim, alguns entrevistados conseguiram se adaptar melhor às novas atividades.

Companheiros de trabalho divergem de você ao extremo [...] Isso não quer dizer que você vai entrar em conflito [...] a gente passa a se adaptar (Entrevistada técnica estrangeira 3).

Nós estamos lidando com diversas pessoas: eu vim de Paris, outro de São Paulo, um de Recife e dentro disso nós temos que saber lidar para ter um bom andamento dentro de uma universidade pública federal [...] Eu não estou chocado. Chocado, não, pressionado! Em absoluto! Eu não estou impressionado! Eu é que era o estrangeiro. Eu obviamente deveria me adaptar (Entrevistado docente estrangeiro 4).

Olha, culturalmente os Estados da Paraíba e de Pernambuco são bem parecidos. Todo mundo diz que na Paraíba é “mulher macho, não sei o quê”. Acho que somos muito brabas mesmo. Eu tive contato com pessoas muito mais educadas, muito mais delicadas e isso me ajudou a melhorar como pessoa. O CAA proporcionou isso (Entrevistada técnica estrangeira 1).

O último comentário da entrevistada técnica estrangeira 1 ressalta a importância dos ditos populares. A expressão “Paraíba mulher macho”, para Dantas (2012, p. 17 - 18) é uma expressão regional em sua forma mais intensa. Para esse autor

[...] É o país do patriarcado da casa-grande e da crueldade da senzala, metáfora de Freyre nunca superada em razão da sua profunda expressão da brasilidade, mas que nessa mesma região nordeste brasileira forjou um universo de mulheres de têmpera,

dominadoras na sua seara doméstica, a ponto de gerar a expressão “Paraíba, mulher macho” que, surpreendentemente teve menos conotação homossexual do que, na verdade, o sentido de reconhecimento da força e do poder dessas mulheres.

Sob essa ótica, as mulheres possuem um espírito de força e garra em contraponto ao sistema autoritário e machista dessa região. Tal expressão ainda é envolta em alusões à força e persistência em canções e versos⁴¹.

Ainda acerca das falas, percebemos que o entrevistado docente estrangeiro 4, sentiu-se inserido totalmente, mais uma vez pelo seu perfil já anteriormente ressaltado.

Aceitar o diferente é essencial para que a interculturalidade tenha sucesso. É mote para que as dificuldades de adaptação se tornem mais fáceis de serem ultrapassadas.

Alguns entrevistados e algumas entrevistadas apontaram a ausência de algo que em suas culturas seriam tidas como normal, confundindo o conceito de cultura com educação, que para esse trabalho já se encontra diferenciado.

A questão do nível de instrução dos cidadãos e alunos foi levantada pelos estrangeiros, além das regionalidades e sotaque local:

Eu sou mineira e lá: pedimos “licença, obrigada, por favor,”. Ter cuidado com o que vai falar. Falar baixo: mineiro fala baixo!! Então pra mim, não falando em Nordeste, mas pra mim foi um choque. Tanto em Natal (capital do Rio Grande do Norte). Aqui foi um pouco menos. Eu acho que aqui o pessoal tem mais um cuidado, de educação. De repente chega um aluno abre a porta: “professora, não sei o quê”[...] sequer pede licença!!!(Entrevistada docente estrangeira 2)

A coisa da fala... Dificuldades com a construção das frases e rapidez da fala. A minha cunhada falava baixo, como que em segredo. Até hoje não entendo. A contração das palavras também (Entrevistada técnica estrangeira 1)

É a questão do plural. Eu não via muito isso em Recife: a ausência do plural, que é muito costumeiro do pessoal na feira (Feira de Caruaru). Por exemplo, escuto muito: “Nós vai...Nós faz”. Essa questão realmente pesa nos ouvidos [...] Eu já ouvi alunos de pedagogia gritando pelo corredor que “Sempre teve o sonho de ser *perfessora*” Não é um bom começo para quem tá estudando rrsrs...tá se qualificando para isso. É um negócio meio contraditório (Entrevistado técnico nativo 1)

Fulano fala muito baixo. É [...] eu pegava... Eu acho que entendi duas em cada 5 palavras...me parece que as pessoas estão sempre murmurando...As palavras muito fechadas e muito rápido...(Entrevistada docente estrangeira 5)

Isso tu vê muito: atirar papel pela janela: eu vi muito aqui em Caruaru e, por conseguinte nos alunos [...] eu morei em um prédio por dois anos e eu entrava e saía do elevador e ninguém nunca me cumprimentava [...].

⁴¹ Ver: Phaelante, Renato. *A seca do nordeste na poesia da música brasileira*. Ci & Trópico., Recife, v. 21, n. 1, p. 97-122, jan./jun., 1993. Disponível em <http://periodicos.fundaj.gov.br/index.php/CIT/article/viewFile/786/721> Acesso em 28 de novembro de 2012.

Além das dificuldades de não aceitação das culturas nativas e seus consequentes comportamentos, apresentamos alguns fatos considerados pitorescos ou dramáticos para alguns entrevistados e algumas entrevistadas. Vamos a eles.

Fui fazer um carimbo de coordenação. Dei o pen drive pra moça e eu falei: “posso olhar” e ela: não, eu digo pra você. Ela: Como chama o arquivo? Falei: imprimir. Ela: não tem! Só tem o arquivo com o nome: Carimbo. Pensei: Mas eu não to numa loja de carimbo.....filhinha.....filhinha. Deu vontade de falar umas coisas (fazendo gestos com os braços em torno da cintura de desaprovação). Outro momento: Fui numa farmácia e falei: Quero uma pastilha muito ardida..muito ardida, porque eu to com uma coceira na garganta e vou dar aula. A atendente: tem de hortelã. Eu: mas não quero, quero bem ardida, filha! Se possível de ácido sulfúrico!! Ela saiu, foi para a prateleira, voltou e disse: “Não, de ácido sulfúrico nós não temos”!! Falei: não, bem eu to brincando.....(rrsrs). Conclui que não posso ser irônica. Estou em outro ambiente. Tenho que mergulhar nesse ambiente e não fazer determinadas piadas pois as pessoas podem não entender (Entrevistada docente estrangeira 5)

"Professora, a senhora mora num prédio? Ela disse: "sim, moro". Ele: "A senhora quer que seu prédio caia? Ela disse: "Não". Ele: "Então deixa eu reprovar meu aluno" (Entrevistado técnico nativo 3)

Aqui fazemos uma inferência. A fala do entrevistado técnico nativo 3 está diretamente ligada ao encontro de culturas profissionais, onde a professora do núcleo de formação docente se depara com uma situação peculiar frente às colocações do professor do núcleo de engenharia, mas que para o entrevistado surtiu como pitoresco. Para uma melhor compreensão, a discussão versava sobre a diminuição de reprovação de alunos em uma vertente mais pedagógica em contraposição ao curso de engenharia o qual tinha um alto nível de reprovações. Ele ainda complementa:

“Então, esse choque foi logo no começo e eu achei interessante. Eu nunca tinha visto uma defesa dessa de um curso. E aí, até hoje, eu não sei quem tem razão.”

Os seguintes relatos ainda abordam questões pitorescas ou dramáticas.

Nos primeiros dias que eu tava dando aula e tem um curso de indígenas lá, né? E tinha um ritual dos índios [...] e eu fiquei meio (pausa) foi uma novidade para mim [...] Mas como tão fazendo isso e a gente dando aula? [...] é um ritual que eles fazem quando eles chegam. É uma dança que eles fazem quando eles chegam antes de começar as aulas...e atrapalhava. Tu tinhas que esperar eles terminarem para ti dar aula. Mas achei aquilo muito legal...um respeito à diversidade....aquilo abriu minha cabeça. (Entrevistada docente estrangeira 1)

Notei os alunos mais passivos, não-críticos. A minha experiência era com alunos mais críticos...então senti falta de crítica dos alunos, uma coisa diferente que eu já vivenciei. Também aqui em Caruaru vim morar num prédio novo e as pessoas não colocavam os lixos dentro das cestas e sim ao lado...o cheiro era insuportável. Falei do mau cheiro em uma reunião que os lixos deveriam ficar embaixo do prédio e não nos andares...que cada um descesse para levar o lixo... falaram: mas como colocar lá embaixo?? Foi uma coisa que me chocou! [...] Eu não tenho um amigo em Caruaru.....eu tenho dois ou três professores da universidade. Isso pra mim foi um

baque muito grande...a minha ideia de nordeste era a seguinte: um povo muito hospitaleiro, todo mundo feliz, etc....e não encontrei nada disso aqui em Caruaru. (Entrevistada docente estrangeira 1)

Salientamos que o Núcleo de Formação Docente disponibiliza o curso de Licenciatura Indígena, o qual procura melhorar o nível de instrução dessa etnia. O curso apresenta peculiaridades voltadas para essa comunidade. Por esse motivo, a entrevistada docente estrangeira 1 destacou o ocorrido em relação à expressão cultural desses alunos.

Acerca dos alunos do CAA, a referida entrevistada aponta uma ausência de crítica oriunda dos discentes. Possivelmente, segundo ela, isso resultaria de uma característica cultural dos caruaruenses, conforme segue:

Isso. São passivos, eles aceitam tudo! Se tu disser que a madeira é pedra [...] Se tu tratar eles mal, eles vão aceitar serem tratados mal, por que tu és autoridade. Então eles têm muito essa questão de dificuldade de lidar com a autoridade deles. Isso foi uma coisa que eu fiquei muito chocada, assim.....tão passivos [...] Eu acho.... eu acho que é do local. É uma característica da cultura do local! Isso é uma coisa do CAA. Esses alunos bem passivos, assim, sem.....sem nenhum.....hã....pra vida acadêmica.....Eu me lembro que não tinha trote no CAA. E aí um dia eu tava dando uma aula, falando dos ritos de passagem.... e dando exemplos sobre ritos de passagens e um dos exemplos foi o trote universitário. E aí....elesaqui nunca foi feito, né, professora? Pois é, eu respondi, então sugeri: vamos fazer?? Então esse tipo de coisa que tu vê eles muito passivos assim pra fazerem algo diferente, enfim.....o espaço deles. Uma coisa bem cultural.

Embora a entrevistada acima tenha feito comentários a respeito dos discentes no que concerne à passividade, a atuação da categoria não coincide com a fala da docente de outro núcleo. Percebemos que o viés do curso influencia nas atitudes do alunado.

O curso de pedagogia de Recife tem nota 05. Então quer dizer, todo esse conflito construiu algo novo, os estudantes perceberam isso de outra maneira. Hoje o saldo é muito positivo e poucos cursos tem nota 05. Na sua primeira avaliação teve essa nota [...] A gente trouxe algo de fora. Os estudantes estão sempre produzindo artigos, atrás dos professores que estão envolvidos e isso contaminava os estudantes que por sua vez, cobravam dos professores (Entrevistada docente estrangeira 3).

Dessa forma, mais uma vez, a cultura local toma espaço no âmbito organizacional, embora não estejamos analisando os discentes no presente estudo, esses contribuem para a construção cultural tanto dos profissionais como da própria instituição.

Ressaltada por poucos e diversas vezes comentadas por pesquisadores, dentre eles Freyre (2006) e Quintas (2007), a culinária foi assunto dos sujeitos entrevistados.

13.2.4 A culinária

Atentamos para um detalhe ao qual uma entrevistada apontou que chamou sua atenção: a culinária pernambucana. Outras duas entrevistadas fizeram comentários informais a respeito do tempero.

A massa da mandioca, usada para o preparo da tapioca, é denominada em Lagarto (cidade localizada em Sergipe) pelo nome de tapioca. E a tapioca, nessa localidade é designada pelo nome de beiju. Nos estudos de Freyre (2006, p. 192) o termo se confunde. Segundo o autor é o “bolo de massa fresca, ainda úmida, ou de polvilho (tapioca), passada pela urupema, de modo a formar grumos, que pela ação do calor ficam ligados pelo glúten próprio da massa”. Em Pernambuco, a massa pronta, já para a degustação, é chamada de tapioca, acrescida de coco ou queijo ou os dois (o tipo mais comum), variando também através do uso de outros ingredientes no recheio.

As demais entrevistadas indicaram que o “coentro”, tempero de folhas verdes, é usado em todos os pratos locais e que não era agradável aos seus paladares.

Segue relato da entrevistada sergipana:

Lá em Sergipe a gente chama o que vocês chamam de goma, a gente chama de tapioca. A tapioca a gente chama de beiju. Quando eu cheguei na casa da minha sogra, em Recife, ela falou: “Oh, fulana, você quer tapioca??” Eu estava muito tímida.....não falei nada, apenas pensei: “Poxa.....fiquei impressionada... Não, obrigada!! Eles comem tapioca?? O pessoal daqui come goma. Depois, peguei um ônibus e a mulher começou a vender a tapioca: quer tapioca? Quer tapioca?? Quando eu vi as tapiocas dentro das embalagens foi que entendi: Ahhhhhh....tapioca!!! Meu Beiju lá...(Entrevistada técnica estrangeira 2)

Nesses achados, percebemos que os aspectos pitorescos ou dramáticos influenciaram as culturas dos profissionais por meio das referidas falas. A culinária, fato destacado pelas entrevistadas, aponta a diversidade e a riqueza cultural brasileira. Freyre (2006) e Gomes (2010) assinalam como resultado do encontro das populações indígena, negra e portuguesa tal pluralidade de sabores e pratos. Fátima Quintas - antropóloga e ensaísta - reuniu por meio da obra “Civilização do Açúcar”, pesquisas de alguns estudiosos a respeito das culturas pernambucana, paraibana e alagoana no período da colonização, trazendo curiosidades a respeito do modo de vida desses estados e da população brasileira em geral. Dentro dos achados dessas pesquisas constantes no livro, diversos aspectos envolvendo a culinária, reforçando as ideias já apontadas pelos autores acima citados⁴².

⁴² QUINTAS, Fátima (Org.). *A civilização do Açúcar*. Recife: Sebrae, Fundação Gilberto Freyre, 2007.

Freyre (2006, 2008); Quintas, Cavalcanti e Kaufman (2007); Craide (2011), dentre outros autores, defendem que a dieta alimentar, os condimentos utilizados, sua forma de preparo, dentre outros aspectos, podem se tornar obstáculos na adesão e permanência de um indivíduo em qualquer espaço humano, dentre eles, a organização ora estudada. Por meio das colocações dos entrevistados, notamos que nenhum deles percebeu algum entrave grave em relação à diversidade culinária.

Assim, a categoria ora discutida apresentou-se como um pequeno detalhe para os sujeitos entrevistados.

Nos estudos de Craide et al (2011, p. 12), a utilização do coentro na culinária baiana também chamou a atenção de um entrevistado, embora não citados problemas com relação à alimentação, mas este ressaltou que sua adaptação à cultura baiana passou por um “difícil processo”.

Para o presente estudo, a culinária não se caracterizou como uma dificuldade, mas foi destacada nas falas dos sujeitos e possivelmente, em estudos futuros, essa categoria poderá ser apontada como fator decisivo para os profissionais em mobilidade.



Fotografia 13 – Massa ou Goma da Tapioca (em Pernambuco) e Tapioca (em Sergipe, segundo a entrevistada)

Fonte: www.google.com.br



Fotografia 14 – Beiju (em Pernambuco)

Fonte: www.google.com.br



Fotografia 15 – Tapioca (em Pernambuco) e Beiju (em Sergipe)

Fonte: www.google.com.br

Dando continuidade, delinearemos aspectos que dificultaram e facilitaram a entrada e permanência dos atores organizacionais no espaço ora estudado.

14 DIFICULDADES E FACILIDADES: DUAS FACES DA MESMA MOEDA

No presente estudo, as dificuldades apontadas para a permanência do profissional na instituição apresentaram nuances que vão ao encontro das facilidades.

Os sujeitos apontaram algumas dificuldades como obstáculos naturais de um centro universitário em formação.

Em nossas atividades, sejam elas profissionais ou pessoais, sempre haverá espaço para a ambiguidade. Há o lado bom e o ruim em todos os aspectos. Dessa forma, houve dificuldade em pontuarmos aspectos apenas bons ou aspectos apenas ruins.

14.1 Infraestrutura

Elencamos a ambiguidade de sentimentos no que concerne ao porte da cidade. Nesse aspecto emergiram sentimentos de apreço e desapeço por parte dos entrevistados.

Não só a estrutura da cidade como também a própria infraestrutura do *campus* foram apontadas.

Senti falta de uma boa livraria, cinemas. Obviamente tive que sanar isso. Tem uma locadora que o dono me avisa quando chegam "filmes de arte", que ele chama assim [...] (Entrevistado docente estrangeiro 4)

Tive dificuldades em relação à falta de infraestrutura [...]isso até para me relacionar com meus colegas.(Entrevistada docente estrangeira 1)

Foi meio tumultuado porque Caruaru é terrível para você encontrar aluguel [...] a princípio quando a gente chegou não tinha nada em vista (Entrevistada técnica estrangeira 4).

Dificuldade da própria estrutura (Entrevistada técnica estrangeira 3)

Dificuldade foi estrutural, no início (Entrevistado técnico nativo 3)

[...] a estrutura ainda não estava definida (Entrevistado docente nativo 1).

Instalação: era um Centro Comercial que não era adequado para as atividades [...]
Relacionamento com a cultura local: diferente de Recife [...] Eu vivia num lugar. Viver significa trabalho, diversão, não é? Qualidade de vida é um todo. Não tem um bom sistema de saúde pública (Entrevistada docente nativa 2).

No início, como relatado por vários entrevistados, a localização no Polo Comercial criou uma dificuldade que ainda persiste. Apesar de a instituição já se encontrar em sua sede definitiva, ainda existem muitos obstáculos a serem superados em termos de infraestrutura. Um deles é o acesso. O transporte também se encontrava precário, mas atualmente uma linha de ônibus com horários estabelecidos atende à localidade. Acrescenta-se aqui também a utilização de ônibus e vans fretados pelos alunos e utilizados por alguns professores.

A exigência que a instituição cobrou dos seus servidores, mesmo que indiretamente, foi a adaptação forçada a um espaço sem uma infraestrutura adequada e uma localização de difícil acesso, em troca de uma estabilidade tão sonhada. Resgatamos a pergunta feita no capítulo acerca das culturas organizacionais: Quem não fez qualquer alteração de data de viagem ou passeio, adiou o nascimento de filhos (ou até optou por não tê-los) ou outras dezenas de planos importantes por causa do seu emprego ou um objetivo organizacional? A resposta nos leva a crer, nesse caso, que pelas vantagens ventiladas pela estabilidade, os profissionais estão dispostos a aceitarem tais exigências.

No ano de 2009 ocorreu a mudança para a sede definitiva, reorganizando a vida profissional de muitos dos sujeitos, mas ainda persiste uma lacuna referente à infraestrutura do espaço. A instituição é nova, portanto ainda falta muito a concluir.

14.2 Assiduidade

O presente tema surgido na categoria ‘dificuldade’ representa um aspecto que gera distúrbio em todos os servidores. Alguns se sentem desmotivados em relação às suas atividades e responsabilidades, pois são assíduos e seguros em seu ambiente enquanto no mesmo espaço, outros nem sequer justificam suas ausências. Esses pontos foram levantados em diversas falas dos entrevistados.

As constantes ausências e atrasos no trabalho levaram à antiga direção implantar um ponto eletrônico para os técnicos-administrativos. O ponto eletrônico foi utilizado por quase dois anos – entre janeiro de 2010 a dezembro de 2011, até a posse do atual diretor.

Para a categoria dos docentes foi mais difícil de impor esse controle. Amparados pela lei nº 8.112/90 e suas alterações, os docentes não são obrigados a marcar presença pelo caráter de seu trabalho: pesquisador. Portanto, mais um desconforto gerado entre as categorias profissionais. Aqui entra a discussão de Paula (2005) onde os escalões encarregados pelo andamento das atividades, ou seja, o pelotão de frente, que são os professores, são alocados com melhores condições, mais adequações do que os técnicos. Para o CAA, essa realidade aconteceu acerca de horários de trabalho entre as categorias. Nos demais aspectos, foram notadas proximidade dos novos entrantes. Todos entraram com igualdade no que concerne às instalações, por exemplo. Alguns professores ainda não possuem sala, enquanto alguns técnicos que chegam precisam ser alocados em setores que não há instalação física para recebê-los.

o que facilitaria se o CAA ajudasse os profissionais que estão chegando a se situar na instituição como um todo, se apropriarem.....as pessoas que chegam ficam perdidas!!Eu sugeriria que a Gestão da Instituição poderia pensar em momentos de acolhida dos profissionais e permitisse uma inserção maior na lógica do campus (Entrevistado docente nativo 1)

Cavedon (2000) cita esse fator em seus achados de campo que são complementados e retomados nesse estudo. A seguinte fala de um entrevistado nas análises da autora ressalta o abordado no presente estudo: “o controle existe, é que os mecanismos, os procedimentos de implementar esses controles e até verificar as conclusões e medidas saneadoras são muito lentas”. Ainda segundo o entrevistado os docentes não precisam de tipos de controle. Ele pressupõe que cada um sabe qual a regra e deveria cumpri-la.

Para uma docente, na presente pesquisa, a ideia passada pelo entrevistado nos estudos de Cavedon (2000) não é verdadeira. O CAA poderia manter um sistema de controle para os docentes tendo em vista que

Se há uma norma, pelo menos seja feita de uma maneira mais funcional. Eu não acho que precise de ponto, mas alguns até precisam, sabe? Rsrtrs.. alguns até precisam. Eu já ouvi falar de pessoas que não vão nem à aula, sabe?”(Entrevistada docente nativa 2)

Esse aspecto foi pontuado pelos entrevistados como uma lacuna no acompanhamento do dia-a-dia na presença física dos docentes. Tal característica foi delineada como um objetivo da gestão anterior em conferir os horários de trabalho dos professores, pois os mesmos não tinham um mecanismo diferente, a não ser a ‘folha de ponto manual’ que ainda hoje é utilizada no CAA, único meio pelo qual se pode conferir a presença dos servidores em seu ambiente de trabalho, já mencionado no tema **formalismo frente às mudanças**.

Tinha uma certa pressão. Eu não sei exatamente o porquê (Entrevistado docente nativo 1).

Porém, depois de umas duas semanas de chegada ao CAA, eu senti um clima era de muita "suspeição". Fui falar com o diretor sobre isso. Nós temos que trabalhar 40 horas. Numa universidade federal a percepção é diferente. Teoricamente, ele – professor – não faz 40 horas. Ele produz, ele escreve, ele faz (pausa)[...] Isto caminha na contramão de pesquisador. Quantos sábados e domingos eu trabalhei e trabalho até hoje? [...] Tinha mesmo uma pressão de ficar abrindo a porta, vê se você estava aqui. Isso foi horrível (Entrevistada docente estrangeira 5).

Assim, o problema de adequar o controle aos objetivos institucionais ainda persiste, pelo menos nesse objeto de estudo, haja vista que o estudo de Cavedon (2000) foi executado entre os anos de 1995 e 1998.

Seguem mais falas acerca do tema:

A gente entende que tem muitos acadêmicos que preferem trabalhar sozinhos. Minha impressão é que as pessoas não têm interesse em trabalhar em grupo; tem muitas pessoas que trabalham e não queriam estar aqui. (Entrevistada docente estrangeira 1)

Tem muitas pessoas que estão fazendo um favor em trabalhar aqui [...] vir para cá é querer assumir, você tem que pertencer aqui (Entrevistada técnica estrangeira 3).

O pesquisador tem um cronograma próprio e ele trabalha num horário que ele acha confortável. Se ele quiser trabalhar de madrugada não é problema de ninguém. O importante é que ele cumpra com o cronograma dele. Pesquisador não é só pesquisador, ele é professor também. Ele tem compromisso com o aluno, com a aula, não é?? E esse compromisso é pontual, é cronometrado. Eu já ouvi falar de pessoas que não vão nem à aula, sabe?? Então isso é uma perda muito grande pra instituição.....de qualidade...Não sou a favor de ponto, não.....não é isso....mas se ele existe é porque existe algum motivo pra isso. Tem que ser aplicado da melhor maneira... Eu não to dizendo que é pra repreender o professor....mas que seja melhora para os dois lados (Entrevistada docente nativa 2).

Talvez uma dificuldade seria conciliar horários e marcar a reunião com os professores. Muitos não moram em Caruaru (Entrevistado docente estrangeiro 4)

Essa posição que o entrevistado docente estrangeiro 4 toma em relação aos demais profissionais demonstra uma característica da cultura brasileira refletida nas instituições: o jeitinho. Conforme já citados por DaMatta (1983), Barbosa (1992), e Cavedon (2008), o jeitinho permite se adequar ao formalismo. Se os docentes não moram em Caruaru e para que as reuniões tenham pleito, então, apela-se para adequar os horários dos docentes aos das reuniões e não o contrário.

Destacamos que o entrave existente na solução do problema da assiduidade dos servidores está longe de ser resolvido. As folhas de ponto marcadas manualmente não refletem a realidade (tais apontamentos são entregues às coordenadorias e chefias dos departamentos e os servidores os preenchem em qualquer momento) e possivelmente não tenderão a atender às práticas profissionais de comprometimento junto às organizações contemporâneas.

Por meio do presente estudo, percebemos que uma iniciativa em esclarecer os servidores sobre a sua responsabilidade social frente à construção da educação nos parece a melhor maneira de resolver desgastes formados pelo absenteísmo, atrasos e outros pormenores que se entrelaçam no cotidiano de uma organização. Como já destacado aqui, um controle rígido provoca incômodo, mas uma consciência de comprometimento com a formação de um cidadão tende a sensibilizar os profissionais envolvidos em atividades desse cunho.

Ao que tudo indica, para nossa análise, a percepção de adequação dos servidores aos seus devidos locais, não só nas instalações físicas com salas para todos como já destacado, mas também com adequação real dos seus profissionais, são aspectos que emergem nas falas dos sujeitos e que também gerou o próximo tema dentro da categoria da dificuldade: uma adequação dos profissionais aos seus devidos lugares.

14.3 A alocação e treinamento adequado dos técnicos-administrativos

A necessidade de um planejamento adequado nos órgãos públicos foi tema de diversos estudos dos autores já mencionados (PAULA, 2005; SPINK, 2006; JENKINS, 2006) e que se percebe na fala de todos os entrevistados técnicos-administrativos quando se referem a uma adequada adaptação de seus campos profissionais com os cargos para os quais prestaram concurso.

Em seus estudos, Mello (2002) define cargo público como “denominação dada a mais simples unidade de poderes e deveres estatais a serem expressos por um agente”. Câmara (2009, p. 645) com base na lei 8.112/90 reforça a definição de cargo público: “cargo é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um funcionário e este é a pessoa legalmente investida em cargo público”.

Para esses autores é inerente ao agente investido em cargo público, o denominado servidor, a dimensão do poder e dever estatal.

Cientes dessas delineações do cargo público, os servidores não se sentem empossados devidamente em suas funções. Isso foi notado claramente entre os ocupantes do cargo de Técnicos em Assuntos Educacionais, os TAEs. Esse fato foi reivindicado na última greve da categoria, no ano de 2012.

[...] Porque eu estou condicionada a uma limitação nas minhas atividades, então não me permite um crescimento (Entrevistada técnica estrangeira 3)

Para permanecer aqui é na busca de mais oportunidade de trabalho, no qual eu me sentisse mais qualificada. A gente não teve, na verdade, não foi dada nenhuma orientação, nenhum curso, nenhuma preparação para você exercer suas atividades [...] Não exerço atividades da minha formação (Entrevistada técnica estrangeira 2).

Aí você espera crescer com a Instituição e a Instituição não permite... Isso aqui ainda vai crescer muito ainda, então eu quero crescer junto [...] percebo que posso trabalhar em atividades mais relevantes, não que seja irrelevante o que faço... Fomos apanhando e aprendendo no dia-a-dia (Entrevistado técnico nativo 3)

Assim que eu entrei, ficou uma coisa embaralhada. A dificuldade foi de existir uma área que eu pudesse atuar na função de Administradora. A facilidade é que eu já era professora de uma disciplina que lida com estoque (Entrevistada técnica estrangeira 1)

A gente foi totalmente jogado. Fomos sendo colocados de acordo com as necessidades que foram surgindo. Não tinha equipamento, não tinha material de trabalho, não tinha Internet. Até hoje a Internet é capenga (Entrevistada técnica estrangeira 4)

Fiz uma entrevista não muito profunda. Não perguntaram onde trabalhava ou em que lugar estava desenvolvendo atividades (Entrevistado técnico nativo 1)

Nota-se aqui, além da falta de adequação dos TAEs (apontadas pelas três primeiras falas), que os demais técnicos-administrativos se sentiram, pelo menos no início, ‘perdidos’ em relação as suas reais funções. O pesquisador percebeu, no seu campo de observação, servidores que foram admitidos recentemente - ano de 2012 - sem espaço para suas atividades, ou seja, não havia cadeiras, computador, e locais adequados para os entrantes. Os profissionais estavam designados ora trabalhando em um determinado departamento, ora em outro, evidenciando uma clara falta de planejamento na publicação de nomeação para a instituição. Estavam sendo nomeados servidores técnicos-administrativos sem a devida infraestrutura para recebê-los. Esse aspecto também foi comentado nas reuniões dos técnicos⁴³.

Quanto aos docentes entrevistados, apesar de nenhum comentar a falta de adequação nas suas funções, mas apenas nas instalações, ficou claro que os próximos professores a serem nomeados não terão espaços adequados para trabalho. Durante o tempo de observação do presente estudo, estavam sendo realizados dois concursos para dois núcleos do CAA: núcleo de formação docente e núcleo de gestão. Nas reuniões em que o pesquisador esteve presente, ficou evidente nas falas dos partícipes que a acomodação dos novos docentes será feita de uma forma menos planejada, embora a necessidade de preenchimento das vagas fosse iminente.

Conforme já citados pelos autores na fundamentação teórica e retomados acima, a falta de planejamento dos órgãos públicos ainda se faz presente nessa instituição.

Para adiante, veremos mais uma dificuldade levantada pelos entrevistados: a localização do CAA.

14.4 A localização gerando isolamento

Acrescentamos os comentários que uma servidora teceu em momentos informais. Essa deixou os filhos em Campina Grande, cidade da Paraíba, e mora sozinha em Caruaru. O relato informal dessa docente que ainda se utiliza de ônibus, de correr pela estrada para pegar ônibus

⁴³ Durante a pesquisa percebemos a intenção da direção do CAA em reverter esse quadro. Reuniões estão programadas para 2013 nesse intuito.

na BR e de comentar esse fato com outras pessoas não passou despercebido pelo pesquisador. Ela acrescentava que a situação de pegar ônibus com os alunos sempre surtia o seguinte comentário: “Como assim? Você pega ônibus correndo numa universidade federal e sendo uma professora? Absurdo!!”

Segue outro comentário acerca do isolamento da instituição:

Não conhecia ninguém daqui. E vim grávida de 7 meses. Foi muito difícil! [...] Ser um lugar diferente para mim. Eu tive que aprender tudo [...] principalmente esse isolamento do CAA em relação à cidade. Lá em Natal, eu atravessava a BR e já estava na universidade. O acesso aqui era horrível, cada dia uma entrada diferente. (Entrevistada docente estrangeira 2)

Apesar de apenas essa entrevistada ter destacado a localidade como de difícil acesso, em conversas informais, destaca-se esse fator como de difícil adaptação dos sujeitos ao espaço organizacional.

Aqui é retomada a imagem de uma universidade federal, entidade que pretende manter uma posição no *ranking* mais adequada às exigências do Ministério da Educação, mas com diversas lacunas provenientes, mais uma vez, de uma possível falta de planejamento no que tange ao espaço previamente adequado para seus profissionais. Assim, esse é um dos fatores que geram o próximo obstáculo enfrentado pelos atores organizacionais.

14.5 A ausência de compromisso

O compromisso é tema de estudos para Câmara (2009), que detalha a peculiaridade de uma instituição pública no tocante aos incentivos aos seus profissionais. Sem incentivo, como melhorar o comprometimento dos servidores com as suas instituições?

Além de Câmara (2009), Legge (2005) e Heloani e Capitão (2012) também abordam o tema. Karen Legge assinala que um maior comprometimento dos funcionários leva naturalmente ao compromisso, algo mais seguro e estável, o que também não deixa de gerar críticas pela autora em relação às ferramentas utilizadas pelas organizações ao promover esse compromisso. Heloani e Capitão norteiam seus postulados por meio de um viés psicológico, apontando problemas oriundos desses engajamentos dos funcionários embasados nos estudos de Sigmund Freud (1856 – 1939).

A ausência de compromisso, que aparece neste estudo, foi gerada pela falta de trabalho em grupo, não efetivação de um controle mais adequado e o não cumprimento de normas pré-estabelecidas.

O destaque é que o descompromisso não foi assinalado por nenhum entrevistado técnico-administrativo. Muito pelo contrário. Na fala abaixo, é ressaltada a ideia pré-concebida de que “servidor não trabalha”, mas que não foi confirmada no seu dia-a-dia.

A gente vem com aquele conceito que o servidor não trabalha, mas Graças a Deus as pessoas aqui trabalham. Não achei aqui vício de servidor público (Entrevistada técnica estrangeira 4).

Veneu (1990) ao abordar o tema em seus estudos estabelece três categorias de funcionários públicos:

- a) funcionários da administração direta – atividades burocráticas;
- b) funcionários dos serviços sociais do Estado, saúde e educação;
- c) funcionários de estatais do ramo econômico-financeiro.

Todos os funcionários, em sua pesquisa, foram avaliados por meio de uma “representação-matriz”, que para Veneu (1990) era a imagem difundida na sociedade. Essa imagem representa um trabalhador descompromissado.

Embora a pesquisa elaborada pelo autor apresente alguma defasagem de tempo, ainda prevalece a imagem do servidor público enquadrada na “representação-matriz” que também coaduna com os postulados de Cavedon (2000, p. 294): “[...] E ao que tudo indica na UFRGS, tal situação também acontece pois professores, funcionários e alunos fizeram menção à visão negativa que a sociedade possui sobre uma instituição pública”.

A imagem do servidor ineficiente é apontada por Paula (2005). Segundo a autora, a referida imagem mantém vínculo com a Nova Administração Pública (NAP) onde a preocupação da administração pública gerencial permanece voltada para os altos escalões, relegando os funcionários de escalões inferiores às penalizações, refletindo nos serviços prestados ao público⁴⁴.

Para Paula (2005, p. 145):

Os cidadãos brasileiros sempre tiveram um contato mais estreito com a ineficiência dos escalões inferiores e com os escândalos de corrupção dos altos escalões. Além disso, a tentativa de reformar o Estado para construir uma burocracia voltada para o interesse público em todos os níveis do aparelho estatal foi abandonada nas malsucedidas experiências. Esses fatores, somados ao autoritarismo e às restrições à participação política promovidas durante o regime, contribuíram para que os brasileiros formassem uma imagem negativa do funcionalismo público e rotulassem o Estado por seu burocratismo.

⁴⁴ Acrescentamos aqui o seriado da rede de televisão Globo, onde os funcionários públicos são retratados como pessoas que não possuem muitas atividades e passam o tempo com ocupações diversas daquelas pertinentes aos seus cargos. O seriado foi exibido no ano de 2004. Ver: <http://memoriaglobo.globo.com/Memoriaglobo/0,27723,GYN0-5273-258624,00.html> . Acesso em 21 de novembro de 2012.

No CAA, a ideia trazida é outra, pelo menos no que concerne aos técnicos-administrativos. Além do já mencionado por uma das entrevistadas com relação às diferenças entre a UFPE em Recife e em Caruaru, em conversas informais os servidores sempre mencionam o nível de instrução dos que compõem o quadro técnico-administrativo do local, muitas vezes comparando-o com os servidores de Recife.

Passemos agora para os temas gerados pelas facilidades de permanência e retenção dos servidores no CAA.

14.6 O apoio da direção como facilitadora de novas propostas

Apesar de a direção anterior do CAA ter gerado um controle ou uma suspeição, como mencionado pela entrevistada docente estrangeira 5, todos apontaram a facilidade de comunicação com esse setor do *campus*, contribuindo para uma melhor adaptação do profissional no espaço organizacional escolhido.

O controle é apontado por Heloani e Capitão (2012) com um tipo de sofrimento psíquico e que está vinculado a muitas teorias acerca do trabalho, do estresse laboral e da organização do trabalho. Para esses autores

Todos os modelos, independente do alcance e a ideologia que os inspirou, apontam para o desencadeamento do sofrimento na execução do trabalho e para as condições nas quais as tarefas deveriam ser executadas sem que se colocassem em vulnerabilidade os respectivos trabalhadores, não importando de qual seguimento ou atividade (HELOANI E CAPITÃO, 2012, p. 25).

Portanto, após um período de sofrimento em relação a esse aspecto, gerando a tensão de horários de trabalho conforme já mencionado na seção anterior, os servidores se perceberam menos tensos.

O apoio da direção foi essencial. Logo em seguida fui indicada para coordenadora pró-tempore de extensão (Entrevistada docente estrangeira 3).

O Diretor acessível [...] em pouco tempo conheci a casa dele (Entrevistada docente estrangeira 5).

Olha, no início eu tive até uma abertura do próprio diretor do *campus*. Ele conversou com a gente, perguntou dentro do setor o que eu tinha interesse em fazer também, tinha várias opções. Só tinha fulana para fazer tudo, então, ele deu essa abertura pra gente vê dentro das atividades qual a que mais me identificava para desenvolver (Entrevistado técnico nativo 1).

Uma facilidade foi o acesso à direção (Entrevistada técnica estrangeira 3)

A liberdade de acesso foi pontuada como uma política institucional de avanço para o CAA. Em decorrência dessa política, novas possibilidades de pesquisa, ensino e extensão

ampliaram as atividades da autarquia. A partir desse ponto, surge uma pergunta: em instituições com vários anos de funcionamento a atitude de abertura da direção é um fato constante?

Podemos interpretar que a postura da direção deveu-se ao fato de que o *campus* estava em construção, momento em que novas ideias seriam sempre bem-vindas, auxiliando na ampliação e melhorias do local de trabalho, demonstrando interesse por parte de todos os que compunham o quadro de servidores.

A **oportunidade de crescimento**, último tema dentro da categoria das facilidades, foi apontada como elemento facilitador frente às outras instituições que já tinham seus *campus* estabelecidos em outros espaços. Este tema possui semelhança com o tema **escolha profissional com ênfase no “novo”** que é elencado na categoria escolha profissional pelo CAA. A oportunidade de crescimento gerada pelo *campus* recém-construído também incentivou os sujeitos a permanecerem no CAA. Por meio da fala da entrevistada docente estrangeira ilustramos o achado:

Um Centro em construção [...] de dar oportunidade de coisas novas!! Eu sempre na minha vida profissional fazia duas, três coisas na vida, então, meu objetivo é continuar aqui e tentar fazer as coisas que acredite.

Assim, percebemos que o presente tema vincula, através dos objetivos citados pela entrevistada, os sujeitos às suas perspectivas futuras. Veremos como essas se apresentam através das falas dos entrevistados.

15 EXPECTATIVAS FUTURAS

Cientes de não elaborarmos a dissertação com base nas perguntas feitas aos entrevistados e sim no resultado de suas falas, as respostas às últimas perguntas do questionário nos chamou a atenção e gerou o presente capítulo.

A pergunta foi: há possibilidade de sua mudança para a sua terra natal ou para outro estado/nação em virtude de possíveis diferenças culturais? E quais seus planos para o futuro no CAA?

Em suas respostas, todos negaram ocorrer a referida mudança por esse aspecto, mas sim por diversos outros. Dentre eles, destacam-se, a possibilidade de volta para a terra natal – citada por uma entrevistada como “um sonho” e por outra como forma de ficar próxima ao seu marido; e oportunidade de emprego melhor em outra região ou localidade e com isso o reconhecimento de seus trabalhos nesses novos empregos - citado pelos demais.

O entrevistado docente estrangeiro 4 citou que sempre há, em quaisquer trabalhos, dificuldades no dia-a-dia e que este ocupado atualmente não é uma exceção. E quanto ao futuro, o mencionado entrevistado e os demais responderam:

E quanto ao futuro, eu vejo o presente. Não existe futuro. É agora. O passado já foi. Eu vivo, eu penso, o que eu continuo fazendo é o trabalho com meus alunos (Entrevistado docente estrangeiro 4)

Meu maior sonho é voltar para Minas. Nada cultural que eu relatei faz com que eu volte, mas questão familiar. Minha filha está perdendo a referência familiar. Todos estão em Minas, minha família, e ela está perdendo essa referência. Algo mais perto. Belo Horizonte, Paraná. Mas quero dar minha contribuição aqui. Mas apenas a questão seria familiar. Meu esposo vem todo o final de semana e volta na segunda. Até agora não vejo possibilidades para ele, é doutor em engenharia mecânica e não tem como vir por enquanto morar em Caruaru (Entrevistada docente estrangeira 2).

Primeiro aproveitar a oportunidade de estar me qualificando aqui dentro. Concluir minha graduação agora. Iniciar o Mestrado aqui na UFPE. Tentar e esperar uma oportunidade para fazer concurso para Administrador que eu tenho vontade de mudar de função aqui dentro mesmo de assistente pra administrador, senão, aí eu vou partir para outra instituição, outro local de trabalho. Me qualificar e aproveitar na área de administração o que puder e tentar desenvolver nessa área mesmo (Entrevistado técnico nativo 1)

Os relatos abaixo demonstram interesse de alguns em melhoria no seu campo profissional fora do CAA. A existência de crescimento ou adequação de suas aptidões no espaço parece estar limitada:

Talvez eu mudaria. Não pela questão cultural. Mudaria sim [...] Não teria um local específico; mas para um local que me sinta bem profissionalmente e financeiramente (Entrevistado técnico nativo 2).

Eu sinto essa necessidade. Eu busco alternativas pra dar vazão à minha formação. Por isso faço um curso de graduação novamente. Existindo concurso para design –

professor – farei. Nesse contexto poderei fazer pesquisa, terei mais liberdade, trabalhar com extensão. O TAE pode trabalhar com extensão. Como estou condicionada à atividade burocrática, limitante, rotineira, eu não posso fazer pesquisa nem extensão. Há limitação (Entrevistada técnica estrangeira 3)

Que meu trabalho se volte para os estudantes e docentes. Meu trabalho não está tão voltado para isso. Trabalho de uma forma mais burocrática. A gente nunca teve uma oportunidade de mostrar trabalhos de técnicos (Entrevistada técnica estrangeira 2).

[...] então, a gente tem que procurar algo melhor [...] ou pretendo entrar no Mestrado aqui em Caruaru (Entrevistada técnica estrangeira 4).

Para alguns, o *campus* apresenta conquistas e crescimento que possibilitarão suas permanências, como já mencionado na categoria das facilidades:

Eu acho que isso aqui vai crescer muito ainda, então eu quero crescer junto. Sei que a instituição não possibilita. No máximo uma FG [...] não seria em relação a isso, mas percebo que posso trabalhar em atividades mais relevantes, não que seja irrelevante o que faço... É isso. Isso vai crescer muito. Vai virar Universidade e tende só a isso (Entrevistado técnico nativo 3).

Eu espero que o CAA, de fato, se estabeleça com todos os prédios. Que a gente tenha espaço físico para trabalhar mais apropriado (Entrevistada técnica estrangeira 1).

Meus planos são continuar aqui e investir cada vez mais no meu trabalho. Acho que é crescer com esse campus. Acho que está acontecendo. Já temos uma pós-graduação, é isso que eu estava pensando e que está sendo realizado (Entrevistado docente nativo 1).

Eu gostaria muito de renovar esse trabalho do PET (Programa de Educação Tutorial). O PET tem três anos e pode ser renovado por mais três anos. Eu gostaria de trabalhar com tecnologia nas escolas. Eu fico muito desgastada da exigência de publicação de artigos (Entrevistada docente estrangeira 5).

Meus planos: desenvolver atividades no laboratório de pesquisa para interagir com esse lado de moda. É uma das minhas intenções (Entrevistada docente nativa 2).

Um Centro em construção [...] de dar oportunidade de coisas novas!! Eu sempre na minha vida profissional eu fazia duas, três coisas na vida, então, meu objetivo é continuar aqui e tentar fazer as coisas que eu acredite. Fazer mudanças. Eu gosto quando vejo resultados. Fazer mudanças também, a questão de cultura, trazer essas minhas experiências pros alunos...isso faz com que eles repensem. Eu gosto quando vejo resultados assim, gosto quando eles falam assim: Puxa, professora, vi pessoas jogando coisas nas ruas e lembrei da senhora. Gosto disso!! Isso é gratificante (Entrevistada docente estrangeira 1).

Planos – consolidar a pós-graduação, que contemple mais estudantes. Formar mais jovens. Novos profissionais. Costumo dizer que estamos fazendo uma revolução silenciosa. Então acho que o campus se consolide!!!! Que aumenta mais cursos [...] (Entrevistada docente estrangeira 3).

Por fim, embora haja algumas divergências quanto aos seus rumos profissionais, o resultado aponta para uma permanência em desenvolver os seus trabalhos no referido espaço organizacional, bastando para isso uma mudança de perspectivas nas diretrizes da unidade que coadunem com as intenções dos sujeitos.

Desta forma, após as discussões apresentadas por meio das categorias resultadas da presente pesquisa, passemos às considerações finais.

16 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Daqui a dez anos teremos uma geração diferente em Caruaru (Entrevistada docente estrangeira 3).

Eu nunca tinha saído de Caruaru e hoje estou no mundo (Fala de aluna retratada pela entrevistada docente estrangeira 3).

A homogeneidade no comportamento não parece fazer parte do conjunto de seres humanos de quaisquer comunidades. Mesmo dentro do núcleo familiar – na maioria das vezes o agrupamento inicial do indivíduo - há divergências. Há diferenças por toda a parte onde se encontra o indivíduo, dotado das mais variadas e múltiplas facetas comportamentais.

Se a natureza humana fosse matéria-prima totalmente homogênea, carente de impulsos específicos e caracterizada por diferenças constitucionais irrelevantes entre indivíduos, então aqueles que apresentam traços de personalidade tão antitéticos à pressão social não deveriam reaparecer em sociedades com ênfases tão diversas (MEAD, 2011, p.271).

Partindo do exposto nos capítulos precedentes, apresentamos os resultados que atenderam aos objetivos do presente estudo e as considerações que não se encerram em si mesmas, mas que podem completar discussões já elaboradas e nortear futuras pesquisas.

Retomando o objetivo geral, intencionamos identificar e analisar como os aspectos das culturas profissionais dos sujeitos em mobilidade se inter-relacionam com as culturas organizacionais do CAA.

Quanto aos objetivos específicos - estabelecidos como identificar e analisar as culturas profissionais dos sujeitos oriundas de outros estados; identificar e analisar as culturas profissionais dos sujeitos nativos do Estado de Pernambuco; identificar e analisar quais aspectos culturais que dificultam a adaptação dos sujeitos no espaço organizacional; e identificar e analisar quais aspectos culturais que facilitam a adaptação dos sujeitos no referido espaço - estes resultaram nos capítulos 10 ao 15, onde, nesse último, ressaltamos que não houve intenção de mudança do local de trabalho em relação às diferenças culturais e elencamos as perspectivas dos sujeitos quanto ao futuro no CAA.

Delinearemos assim, com base nos estudos de Martin (1992), as três perspectivas discutidas nos capítulos anteriores e encontradas no presente estudo, quais sejam, **integrada, diferenciada e fragmentada**.

O momento que encontramos uma cultura **integrada** acontece na possível autonomia em relação à UFPE em Recife. O fato ocorrido em que o CAA poderia se tornar uma universidade foi vetado pela maioria dos nativos, ou seja, uma cultura integrada da UFPE se

caracterizou forte e presente nesse momento. No universo da perspectiva integracionista, os vínculos são imateriais, como já ressaltado no capítulo das culturas organizacionais. Tornar-se parte de uma estrutura maior, que é nesse caso a UFPE, mobilizou os pensamentos e emoções da maior parte dos sujeitos do CAA. A imagem da instituição federal se sobrepôs à imagem do Centro Acadêmico do Agreste, unidade e célula da instituição maior (UFPE). Legge (2005), Freitas (2006) e Heloni e Capitão (2012) destacam o sentimento de engajamento do indivíduo com a organização e para esse momento, a instituição que gerou o CAA ganhou espaço e possibilitou a cultura integrada.

Dentro dos núcleos de docentes, as reuniões se apresentam com fortes características dos choques de diferentes culturas profissionais, delineando uma cultura **diferenciada**. A docente da área de engenharia que está exercendo atividades no núcleo de Design e a defesa de suas ideias e crenças em um espaço que ainda não estava dominado, conforme relata a entrevista docente estrangeira 3. Destaca-se, desse modo, a transferência de ambiguidade para a periferia das subculturas, uma das características da perspectiva diferenciada. O núcleo de Design, onde a maioria percebe que alguns hábitos ressaltados pela entrevistada como em alguns momentos onde o aluno “sequer pede licença” podem ser considerados naturais pela maioria dentro da cultura profissional do perfil dos discentes de Design, mas que para a docente foi um choque. Uma cultura maior, nesse caso a cultura profissional dos designers, transfere para a subcultura, nesse caso a da professora com uma cultura profissional da área de Engenharia, hábitos que não são enxergados pelo primeiro grupo. O único núcleo que pareceu pertencer a uma escala menos diferenciada, o núcleo de Engenharia, ainda possui alguns poucos indivíduos que divergem em culturas profissionais e pessoais. Quanto aos técnicos-administrativos, há uma pequena intenção de união, mas permeada por uma procura por melhorias ainda individuais. A pequena intenção é notada por meio das reuniões que aconteceram durante a greve. Assim, os técnicos em sua maioria, almejam uma cultura profissional integrada, mas transferem para a periferia alguns indivíduos que apontam culturas diferenciadas.

Lembramos o exposto ainda no capítulo das culturas organizacionais, onde retomamos Martin (1992) e Goffman (2008). Dessa maneira, um indivíduo pertencente a um determinado grupo não necessariamente compartilha as concepções e defende todos os direitos desse grupo. Essas nuances não são percebidas pelo grupo dominante. É alicerçado nesses pressupostos que a perspectiva da diferenciação se fundamenta.

As dificuldades e facilidades, como já dito, levantaram ambiguidades apontadas pelos entrevistados. Diante de dificuldades de instalação, os sujeitos tornaram-se partícipes de novas ideias junto à direção, de solicitações gerais para construção do espaço organizacional. Em se tratando de um *campus* que já estivesse pronto, acabado, possivelmente essas iniciativas seriam minimizadas. Algo novo, então, apresenta dificuldades e facilidades. As disputas de controle da assiduidade, alocação adequada dos servidores, localização do CAA e falta de compromisso com a instituição foram temas que desafiaram os sujeitos no campo organizacional, mas que ao longo do tempo pelo menos algumas dessas dificuldades serão sanadas. Quanto às facilidades, sem o apoio da direção da unidade e uma oportunidade de crescimento profissional, talvez a instituição perdesse mais trabalhadores do que já perdeu no passado. Esses aspectos caracterizaram uma cultura **fragmentada** vivenciada na instituição.

A presente pesquisa, portanto, tornou empíricas as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação já apontadas nos estudos de Martin (1992) e Cavedon (2000). A partir disso, percebemos que no âmbito organizacional do CAA convivem as três perspectivas.

Todos esses aspectos permitiram aos indivíduos vivenciarem o novo, o desafiador. O encontro de outras culturas.

Os achados desse estudo apontaram diferenças não só nos grandes grupos, mas principalmente, nos sujeitos que se encontram com outras identidades em pequenos círculos e “os mil possíveis nele mesmo”, parafraseando Roger Bastide.

Para o momento, nos resultados, percebemos claramente que sem uma desnaturalização de sua própria cultura, o indivíduo não se adapta tão facilmente a novos espaços, sejam eles pessoais, sejam eles profissionais. Acima de tudo, profissionais.

Pelo que já foi exposto nas análises, salientamos que a cultura que permeia a instituição do CAA é também caracterizada por um alto nível de individualidade e competitividade, principalmente considerando a categoria dos docentes. O individualismo é citado por Paula (2005) como resultado de uma inexistência de estrutura na carreira dos servidores públicos, levando-os ao descaso com o interesse público.

O trabalho considerado individualizado permite que não aconteça a adesão dos servidores junto à instituição. Os nativos que moram em Recife não se sentem parte dela (CAA), pois procuram se manter com projetos, pesquisas e afins nessa cidade. E os que são estrangeiros, a maioria vincula-se ao CAA, aparentemente sem possibilidades de ligações maiores com outra instituição em Recife.

As culturas profissionais dos nativos ao encontrarem as dos estrangeiros trouxeram um primeiro embate, um primeiro choque, destacado a princípio como uma ‘defesa’ de sua cultura de fora desses últimos, mas que foram abrandadas ao longo do tempo e se tornaram algo salutar ao se complementarem, ao se construírem de forma diferenciada. Conforme o exposto, ambos se chocaram, ambos procuraram e buscaram em suas bases culturais um socorro para se firmarem no espaço organizacional. Resultado: o diferente ajuda a melhorar, contribui com o crescimento não só profissional dos seus pares como também pessoal, conforme apontado por diversos entrevistados.

Choques de encontros de culturas profissionais foram destacados independentes de gênero. Por mais que alguns movimentos sociais lutem pela igualdade, sempre existirá um hiato que impossibilitará uma ação efetiva no geral. Mulheres e homens possuem suas particularidades. Em momentos informais, as entrevistadas que se deslocaram para Caruaru quando não se sentiam sozinhas, enfrentavam um divórcio recente, um afastamento dos filhos ou uma ausência do marido ou companheiro que se encontrava fisicamente distante. Quanto aos homens, ou estes trouxeram suas famílias ou se sentiam mais desligados sentimentalmente do que as mulheres em relação aos seus entes familiares. Com relação aos solteiros (as), esses (as) se sentiam mais à vontade em suas escolhas, o que não os impediam de apresentarem momentos de difícil adaptação. Quanto às mulheres e homens com orientações sexuais diversas, esses (as) não apontaram quaisquer detalhes em relação ao tema. Talvez uma pesquisa mais profunda dessas especificidades pudesse trazer resultados mais satisfatórios, o que na presente pesquisa não ocorreu. Aqui cabe uma citação de Mead (2011, p. 297): “Insistir em que não há diferenças de sexo numa sociedade que sempre acreditou nelas e dependeu delas, talvez seja uma forma tão sutil de padronização de personalidade como insistir que existem muitas diferenças de sexo”.

Ainda acerca das culturas, percebemos através das entrevistas e postulados elaborados pelos autores, que a cultura brasileira saiu da fase de colonização europeia para entrar numa aculturação americana. Passa-se de um maior eurocentrismo do início da construção da sociedade para uma construção cultural voltada para o americanocentrismo: música, cinema, universidades, etc. Aspecto também sinalizado por Vannucchi (2011). Ao ler as características de individualidade e modo de ser (comportamento) dos americanos no livro *O Crisântemo e a Espada*, de Ruth Benedict, logo percebemos semelhanças com a cultura brasileira contemporânea, resultados da individualidade importada. O individualismo, a beleza magra e loira, o culto à riqueza, a competição exacerbada, dentre outras características

culturais faz o povo brasileiro mais dependente das informações culturais norte-americanas do que antes imaginava.

O individualismo norte-americano em contraponto ao coletivismo japonês foram aspectos apontados em toda a obra de Benedict (2011). Sua intenção era perceber o quanto os norte-americanos poderiam se preparar para um possível encontro entre as duas culturas. O individualismo *versus* o coletivismo foi uma característica que permeou todo o estudo da autora. Os demais versavam sobre aspectos religiosos, familiares, dentre outros.

A ideia de uma sociedade coletiva é tão presente no Japão que, segundo Benedict (2011, p. 177)

Os ocidentais sentem-se inclinados a considerar um sinal de força revoltar-se contra as convenções e conquistar a felicidade, a despeito dos obstáculos. Os fortes, entretanto, de acordo com a opinião japonesa, são aqueles que desprezam a felicidade pessoal e cumprem suas obrigações. A força de caráter, acham eles, é revelada conformando-se e não se rebelando.

Desta forma, o presente estudo procurou contribuir para a construção do conhecimento acerca da interculturalidade outrora iniciada pelos autores que alicerçaram a base teórica dessa pesquisa. Estudos acerca do tema dentro de instituições públicas são poucos e este pretendeu preencher essa lacuna.

A diversidade de culturas indica uma nova consciência dos atores organizacionais nos seus padrões culturais antes estabelecidos indo de encontro aos variados padrões também já postos por culturas trazidas pelos sujeitos oriundos de outras localidades e que, todos juntos, compõem o quadro funcional de uma determinada instituição. Esse aspecto necessita de um contínuo estudo dentro da academia e nesse caminho segue a presente abordagem. Para Craide et al (2011, p. 4) “no Brasil, há cerca de 17 milhões de migrantes internos”, portanto, é indispensável a continuidade e profundidade do estudo do tema no meio acadêmico.

Para o CAA, apresenta-se como o primeiro estudo com esse viés.

Por meio dos resultados apresentados, esse estudo propôs junto ao Núcleo de Gestão uma abordagem antropológica voltada para a administração. Dentro dessa perspectiva, a disciplina Gestão de Pessoas assegurou uma apresentação semestral – a princípio – de uma abordagem do tema em encontros com os alunos onde o pesquisador ressaltará a importância da Antropologia para os discentes da área. Ademais, no primeiro semestre de 2013, estava iniciando no CAA o projeto intitulado *Cultura de Paz* promovido pelo referido Núcleo que tem a intenção de minimizar possíveis barreiras interculturais. Dentro dos propósitos do referido projeto, o pesquisador foi convidado a apresentar propostas nesse sentido, apontando

não ainda os resultados dessa pesquisa, mas a contribuição do conceito intercultural que pressupõe um respeito à diversidade para a construção de uma cultura de paz.

Ainda para o CAA indicamos possíveis ações administrativas - dentre outras - para uma adequada adaptação dos servidores ao referido espaço organizacional:

- ✓ encontros periódicos entre as categorias ressaltando aspectos culturais pessoais e profissionais dos indivíduos;
- ✓ palestras e encontros acadêmicos no intuito de minimizar barreiras etnocêntricas;
- ✓ atividades externas ao ambiente de trabalho proporcionando uma maior interação entre os servidores;
- ✓ política de incentivo ao vínculo dos servidores nas atividades da instituição;
- ✓ adequada alocação do técnicos-administrativos nas suas respectivas funções.

Em contínuo, para esse estudo, apresentamos a seguinte **agenda de pesquisa**:

- a) o estudo do tema ora exposto em outras instituições de ensino que estão sendo instaladas em lugares mais afastados de grandes centros, seguindo a política do governo federal;
- b) o encontro dessas instituições com as suas cidades, ou seja, qual o impacto nessas cidades ao receberem autarquias com essas especificidades de ensino?;
- c) as possíveis patologias geradas nesse encontro cultural de alta diversidade;
- d) o estudo do tema com relação ao gênero: As mulheres e homens partilham do mesmo sentimento ao deslocarem-se para outros ambientes em função dos seus trabalhos?
- e) qual o impacto percebido pelos familiares dos profissionais nessa mudança? Os indivíduos solteiros percebem impactos semelhantes aos dos indivíduos casados?

A seguir, apresentamos as principais limitações encontradas no presente estudo:

- a) o pesquisador faz parte do quadro funcional da instituição, podendo ter enviesado algumas respostas nos entrevistados. A sua função dentro da área de Gestão de Pessoas na instituição possivelmente traçou limites na liberdade dos sujeitos entrevistados;
- b) a greve ocasionada no período de observação do campo inviabilizou temporariamente a permanência constante das atividades tanto dos docentes quanto dos técnicos. Apenas algumas aulas dos docentes foram acompanhadas pelo pesquisador, tendo em vista que o semestre atrasado atrapalhou o calendário

acadêmico. Quanto aos técnicos-administrativos, suas atividades também foram suspensas, embora nas reuniões das greves o pesquisador estava presente e fez diversas anotações que tomaram assento nessa pesquisa.

Por fim, ressaltamos que o encontro de diversas culturas, gerando a interculturalidade é tão rica e traz tantos benefícios, sejam elas as culturas pessoais ou profissionais, que podem criar uma nova sociedade, assim como foi construída a sociedade brasileira.

Somos sim, mil possíveis em nós mesmos.

Somos, enfim, brasileiros.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. *Cultura Organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.43, n.2, p. 64-77, Abr-jun. 2003.
- AMORIM FILHO, Oswaldo Bueno; RIGOTTI, José Irineu Rangel. *Os limiões demográficos na caracterização das cidades médias*. In: XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais. Ouro Preto, Minas Gerais, 2002.
- ANTUNES, Ricardo. *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- ANTUNES, Ricardo. *Infoproletários: degradação real do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2009.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Ed. 70, 2011.
- BARBOSA, Livia. *Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, Out./Dez. 1996.
- _____. *Diversidade e globalização. Inteligência Empresarial*. Rio de Janeiro, nº 7, p. 13-21, 2001a
- _____. *O Brasil pelo avesso: Carnavais, malandros e heróis e as interpretações da sociedade brasileira*. In: O Brasil não é para principiantes: carnavais, malandros e heróis, 20 anos depois. GOMES, Laura Graziela; BARBOSA, Livia; DRUMMOND, José Augusto. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001b.
- _____. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- _____. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- _____. *Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais*. Civitas – Revista de Ciências Sociais, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007.
- _____; Veloso, Letícia. *A cultura do outro: interculturalidade e dialogia nas empresas*. In: *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. Barbosa, Livia (coord). São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. *Vidas desperdiçadas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- BENEDICT, Ruth. *Padrões de cultura*. Lisboa: Livros do Brasil, s/d.
- _____. *O crisântemo e a espada: padrões da cultura japonesa*. 4. Ed. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
- BERNARDO, M.H. *Trabalho duro, discurso flexível: uma análise das contradições do toyotismo a partir da vivência de trabalhadores*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.
- BHABHA, Homi K. Questions of cultural identity. In: Hall, Stuart; Gay, Paul Du. *Culture's In-Between*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage, 1996.

BOAS, Franz. *Antropologia Cultural*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

_____. *A mente do ser humano primitivo*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BRASIL, Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho de estado (PDRAE). Brasília, 1995.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 5.824, de 26 de junho de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em 19-09-2012.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 5.825, de 26 de junho de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em 19-09-2012.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 17-09-2012.

BRASIL, Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em 17-09-2012.

BRASIL. Ministério da Educação. *Reuni*. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

_____; SPINK, Peter (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1999a.

_____. *Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira*. Revista do Serviço Público. v. 50, n. 4, p. 5-30, out/Dez, 1999b.

_____. *Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto*. Revista do Serviço Público, Brasília, DF, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002.

CALDAS, Miguel Pinto. *Em busca de um modelo abrangente para a difusão de modismos gerenciais: porque os consultores não são os únicos a culpar?* In: CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CÂMARA, Leonor Moreira. *O cargo público de livre provimento na organização pública federal brasileira: uma introdução ao estudo da organização da direção pública na perspectiva de estudos organizacionais*. Revista de Administração Pública, v.43, n.3, maio/jun. 2009, pp.635-659.

CARDOSO, Maria Francisca T. C. *Caruaru: a cidade e sua área de influência*. In: Revista Brasileira de Geografia, v. 27, n.4, p. 587-614 – out/dez. 1965.

CARIA, Telmo H. *A cultura profissional: reconfiguração do trabalho técnico-intelectual e do profissionalismo nas sociedades pós-industriais*. In: VI CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, Lisboa, 2008.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. *Uma opção teórica-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações*. In: *Cultura nas organizações: uma abordagem*

contemporânea. CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da (coordenadores). Curitiba: Juruá, 2008.

CASTRO, Celso. *Evolucionismo cultural: textos de Morgan, Tylor e Frazer*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. *O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CAVEDON, Neusa Rolita. "*Administração de toga*": desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2000.

_____. *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

CHU, Rebeca Alves; WOOD Jr., Thomaz. *Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?* RAP — Rio de Janeiro 42(5):969-91, set./out. 2008.

COELHO, Edmundo Campus. *As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

COSTA, Frederico Lustosa da. *Condicionantes da reforma do Estado no Brasil*. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octávio Penna. Estado e gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CRAIDE, Aline. *Intramobilidade e Interculturalidade Intranacional: desafios contemporâneos para profissionais e organizações*. Salvador. UFBA. 2011. Tese (Doutorado em Administração) NPGA – Universidade Federal da Bahia. 2011. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/contents.php?opc=PESQ>. Acesso em Novembro de 2011.

_____; Drummond-Abdala, Virginia; Fischer, Tânia M. D.; Brito, Alexandre Cestari de. "*I came from there (but no one warned me!)*": reflections on people management policies that target intranational interculturality. Revista de Administração. São Paulo, v.46, n.4, p. 358-372, out/nov./dez. 2011b.

DAMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis; para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

_____. *Reflexões sobre a interdisciplinaridade – uma perspectiva antropológica*. Tempo Brasileiro, 113, p. 35-38, 1993.

_____. *Fé em Deus e pé na tábua ou Como e por que o trânsito enlouquece no Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

DANTAS, Marcelo. *Masculino, feminino, plural*. In: Freitas, Maria Ester de; Dantas, Marcelo (Orgs.). *Diversidade Sexual e Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 1- 20.

DEMORGON, Jacques. *Critique de l'interculturel: l'horizon de la sociologie*. Paris: Anthropos, 2005.

DIMENSTEIN, Magda. *A cultura profissional do psicólogo e o ideário individualista: implicações para a prática no campo da assistência pública à saúde*. Estud. Psicol. (Natal). 2000, v.5, n.1, p. 95-121.

DOMINGUES, Carlos. BUENO, Janaína Maria. *Gestão internacional e cultura nacional brasileira: retratos das abordagens e pontos de contato*. Revista Brasileira de Estratégia. Curitiba, v.1, n.1, p. 89-105, jan./abr. 2008.

DRUMMOND-GUITEL, Virginia. *La diversité déployée au sein de l'université d'entreprise: l'application concrète d'une valeur adoptée par la direction générale*. FACES R. Adm. · Belo Horizonte · v. 8 · n. 3 · p. 73-86 · jul./set. 2009.

FADUL, Élvia; Silva, Lindomar Pinto da. *Cultura organizacional: Diversidade de Interpretações e possibilidades de estudo no contexto das organizações públicas*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** São Paulo, EnANPAD, 2009.

FERREIRA, Kamilla Alves Rodrigues; Cunha, Nina Rosa da Silveira; Moura, Luiz Rodrigo Cunha; Moura, Luiz Eduardo Leite de. *Cultura Organizacional na Instituição Pública: Valores e Orientações de Cultura dos Órgãos que Compõem a Pró-reitoria de Planejamento e Orçamento da Universidade Federal de Viçosa*. In: Encontro de Administração Pública e Governança, 4, Vitória, ES. **Anais...** Vitória, EnAPG, 2010.

FREIDSON, Eliot. *Renascimento do profissionalismo: Teoria, Profecia e Política*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.

FREITAS, M.E. *Executivos brasileiros expatriados na França: uma contribuição aos estudos organizacionais interculturais*. 2005. Monografia (Titularidade) – EAESP/FGV, São Paulo, 2005.

_____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 5ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. *A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?*. In: Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. Barbosa, Livia (coord). São Paulo: Atlas, 2009a.

_____. *Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro*. In: DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2009b.

_____. *Lições organizacionais vindas da Antártica*. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 46(4): 915-37, jul/ago. 2012.

FREYRE, Gilberto. *Nordeste: a influência da cana sobre a vida e a paisagem do Nordeste no Brasil*. São Paulo: Global, 2004.

_____. *Casa-grande & senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. São Paulo: Global, 2006.

_____. *Vida social no Brasil nos meados do século XIX*. 4.ed. revisada. São Paulo: Global, 2008.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. 1. ed. [Reimpr]. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. *Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n. 3, p. 20-29. Maio/jun. 1995.

GOMES, Laurentino. *1822: como um homem sábio, uma princesa triste um escocês louco por dinheiro ajudaram D. Pedro a criar o Brasil, um país que tinha tudo para dar errado*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

GOMES, Mércio Pereira. *Antropologia: ciência do homem: filosofia da cultura*. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2011.

GOMES, Romeu. *Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa*. In: Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Minayo, Maria Cecília de Souza (org.). 28. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

GUITEL, Virginia Drummond. *Intercultural or Crosscultural Management? The confirmation of a research field and the issue concerning the definition and development of an intercultural competency for expatriates and international manager*. E&G Economia e Gestão: Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 64-98, jun. 2006.

HALL, Stuart. *Nascimento e morte do sujeito moderno*. In: A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Universidade/UFRGS. 2000.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. *Sexualidade e Trabalho na Visão da Psicanálise*. In: Freitas, Maria Ester de; Dantas, Marcelo (Orgs.). Diversidade Sexual e Trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2012 p. 23-49.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins, 1994.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2000.shtm e <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm> Acesso em 25 de fevereiro de 2012.

_____. *Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional*. In: Pós-modernidade e etnografia nas organizações. CAVEDON, Neusa Rolita; LENGELER, Jorge Francisco Bertinetti (org.). Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.

JAIME JÚNIOR, Pedro. *Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade*. In: Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. Barbosa, Livia (coord). São Paulo: Atlas, 2009.

JENKINS, Kate. *A reforma do serviço público no Reino Unido*. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos e SPINK, Peter. Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PRADO JÚNIOR, Caio. *Formação do Brasil contemporâneo*. São Paulo: Brasiliense, 2008.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LAPLANTINE, François. *Aprender antropologia*. 25ª reimp. - São Paulo: Brasiliense, 2007.

LEGG, Karen. *Human Resource Management*. New York: Palgrave, 2005.

LIMA, Jorge Ávila de Lima. *Questões Centrais no Estudo das Culturas Profissionais dos Professores: Uma síntese crítica da bibliografia*. Educação, Sociedade e Culturas. n° 13, p. 59-103, 2000.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do pacífico oriental*. São Paulo: Abril cultural, 1978.

- MARCONI, Marina de Andrade; PRESOTTO, Zélia Maria Neves. *Antropologia: uma introdução*, 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS, Carlos Benedito. *A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil*. Campinas: Educ. Soc. Vol.30, n106, p. 15-35, jan/abr. 2009. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 15 de março de 2012.
- MARTIN, Joanne. *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press. 1992.
- MATOS, Ana Paula. *Executivos americanos na Bahia: expectativas e percepções sobre cultura de trabalho local: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2002.
- MEAD, Margaret. *Sexo e temperamento*. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- MELLO, Celso Antonio Bandeira de. *Curso de Direito administrativo*. 14. Ed. São Paulo: Malheiros, 2002.
- MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 9ª ed. re. e aprimorada. São Paulo: Hucitec, 2006.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MUZZIO, H.; CASTRO, D.J. *Quantos somos nós?* In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. Anais...Minas Gerais: EnEO, 2008.
- NARDI, Henrique Caetano. *Ética e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- NOVAES, Sylvia Caiuby. *Jogos de Espelhos: a imagem da Representação de si através dos Outros*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.
- OCDE. Avaliação da gestão de recursos humanos no governo. BRASIL, 2010 – Relatório da OCDE. Disponível em: <
http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf > acesso em 19-09-2012.
- PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas*. RAC, Curitiba, v.12, n.2, p. 339-386, abr./jun. 2008.
- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEIRANO, Mariza. *Rituais ontem e hoje*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- PINHO, José Antonio G. de. Reforma do aparelho do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. *Organização e Sociedade*. v. 5, n. 12, p. 59-79, mai/ago, 1998.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev.2006.
- PRITCHARD, Evans. *Os nuer*. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- PUSCH, Jaime. *Ética e cultura profissional: coletânea de artigos*. Cadernos do CREA-PR. Curitiba, 2010.

QUINTAS, Fátima (Org.). *A civilização do Açúcar*. Recife: Sebrae, Fundação Gilberto Freyre, 2007.

RIBEIRO, Darcy. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROCHA, Everardo P. Guimarães. *O que é etnocentrismo*. 20.ed. São Paulo: Brasiliense, 2006. -- (Coleção primeiros passos ;124).

ROCHA, Gilmar; TOSTA, Sandra Pereira. *Antropologia & Educação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

ROCHA, Guilherme Busch; SHINIASHIKY, Gilberto Tadeu; Passador, Cláudia Souza. *Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira: Conflito na Mudança do Modelo de Gestão*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012. Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro, EnANPAD. 2012.

RODRIGUES, Grace Kelly Marques; CRAIDE, Aline; TUDE, João Martins. *Interculturalidade: a chegada da Calçados Azaléia na Bahia e o encontro de duas culturas distintas*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, EnANPAD, 2007.

RODRIGUES, Grace Kelly Marques. *Culturas regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho*. 2008. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil, 2008.

_____; TUDE, J.M. *Culturas regionais no Brasil: um estudo sobre as percepções mútuas de gaúchos e baianos no ambiente de trabalho*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. Anais... Minas Gerais: EnEO, 2008.

SALES, Teresa. *Agreste, agrestes: transformações recentes na agricultura nordestina*. Rio de Janeiro: Paz e Terra; São Paulo: Brasileira de Ciências (série Cadernos CEBRAP; nº 36), 1982.

SALIM, Celso Amorim. *Doenças do Trabalho – exclusão, segregação e relações de gênero*. São Paulo em Perspectiva, 17 (1): 11-24, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa; FILHO, Naomar de Almeida. *A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova*. Coimbra: Almedina, 2008.

_____. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Edson. *Povo xucuru do ororubá: história a partir das memórias de “seu” Gercino: as memórias como fonte de pesquisa para a história dos Xucuru do Ororubá*. Saeculum. Revista de História [18], João Pessoa, jan-jun, 2008.

SILVA, Laudenor Pereira da. *Transformações recentes na agropecuária nordestina – a situação do agreste de Pernambuco*. XIX Encontro Nacional de Geografia Agrária. São Paulo, 2009. P.1-26.

_____. *Edificação na cidade de Caruaru-PE: condomínios fechados e autoconstruções*. In: Revista de Geografia, v.23 – nº 3, p. 91-100. Recife: UFPE – DCG/NAPA, jul/dez – 2006.

SILVA, Lindomar Pinto da. *Os valores culturais dos gestores públicos da Bahia: uma análise comparada entre Bahia e países desenvolvidos e em desenvolvimento*. In: Encontro de Administração Pública e Governança. 2010. Vitória. Anais... Espírito Santo: EnAPG, 2010.

SIQUEIRA, Luis Manoel Paes. *Considerações sobre as argilas e materiais argilosos do município de caruaru-pe e sua importância socioeconômica*. *Estudos Geológicos*. V.16 (1), p. 16-19, 2006.

SOARES, Beatriz Ribeiro. *Repensando as cidades médias brasileiras no contexto da globalização*. Palestra proferida junto ao Programa de Pós-graduação em Geografia. Departamento de Geografia. UFU, 1998;

SPINK, Peter. *Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa*. In: BRESSER, Pereira; SPINK, Peter Kévin (orgs). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

STAKE, Robert E. *Qualitative case studies*. In: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. London: Sage, 2005. p. 443-466.

TREVISAN, João Silvério. *Devassos no paraíso: a homossexualidade no Brasil, da colônia à atualidade*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

VANNUCCHI, Aldo. *Cultura brasileira: o que é, como se faz*. São Paulo: Loyola, 2011.

VASCONCELOS, E. M. *Desinstitucionalização e interdisciplinaridade em saúde mental*. *Cadernos do IPUB*, 7, 19-41, 1997.

VENEU, Marcos Guedes. *Representações do funcionário público*. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 24, n.1., p. 5-16, nov. 1989/jan. 1990.

VERSIANI, Flávio Rabelo; VERGOLINO, José Raimundo Oliveira. *Posse de Escravos e Estrutura da Riqueza no Agreste e Sertão de Pernambuco: 1777-1887*. *Est. Econ.*, São Paulo, 33 (2): 353-393, abr-jun 2003.

VIEIRA, Maria das Graças; SILVA, Cédrick Cunha Gomes da. *Plano Diretor como instrumento de planejamento participativo: um estudo na cidade de Caruaru/PE*. In: *Gestão e Sociedade · Belo horizonte · volume 5 · número 11 · p. 176-191 · maio/agosto 2011*.

VIEIRA, Hugo Coelho. *Os homens de guerra nos labirintos da capitania de Pernambuco e do Atlântico Sul, de 1630 a 1635*. In: XXVI Simpósio Nacional de História. ANPUH. *Anais...* São Paulo, julho, 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO 1

Questões norteadoras para as entrevistas

Nome:
Cargo e função:
Tempo na função:
Tempo na Instituição:
Idade:
Natural de que estado:
Localidade onde residiu por mais tempo antes do ingresso no CAA:

1. Onde você trabalhava antes e o que o (a) levou a escolher o Centro Acadêmico do Agreste?
2. Relate seu deslocamento para o CAA?
3. Você veio sozinho ou trouxe a família?
4. Como foi a adaptação de seus familiares ao novo local de moradia?
5. Como foi para você desenvolver suas atividades no CAA? Relate possíveis dificuldades e facilidades.

QUESTÕES CULTURAIS:

6. O que você entende por cultura?
7. Como você percebe a cultura organizacional do CAA?
8. Relate sua percepção em relação aos aspectos cotidianos que fazem parte da cultura dos seus colegas para além do espaço institucional do CAA.
9. Você percebeu alguma diferença cultural na atuação profissional dos seus colegas de trabalho?
10. O CAA contribuiu de alguma forma para a adaptação da sua cultura no local de trabalho? E quais seriam as possíveis contribuições que o CAA poderia dar visando uma melhoria neste sentido?

11. Quais foram os possíveis ritos ou alguma (s) tradição (ões) notados por você no dia-a-dia do seu trabalho no CAA e quais impactos tais ritos ou tradição (ões) surtiram no seu dia-a-dia?
12. Quais as dificuldades encontradas em função da linguagem peculiar utilizada na região? Relate uma situação experienciada.
13. Relate um caso pitoresco/dramático vivenciado no CAA.
14. Relate um caso pitoresco/dramático vivenciado em Caruaru.
15. Existe a possibilidade de sua mudança para a sua terra natal ou para outro estado/nação em virtude de possíveis diferenças nestas culturas percebidas por você no seu ambiente de trabalho? Em caso negativo, quais são seus planos para o futuro no CAA?

ANEXO 2



Figura 17 – Rádio Difusora – Década de 1950.
Foto de inauguração da Rádio Difusora em
07/08/1951.



Figura 18 – Rádio Difusora – Ano de 2012
O prédio foi conservado, abriga um teatro e faz parte
do conjunto arquitetônico de um Shopping Center na
cidade.

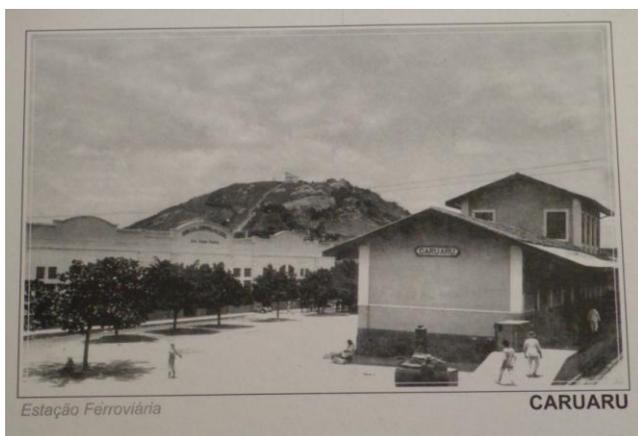
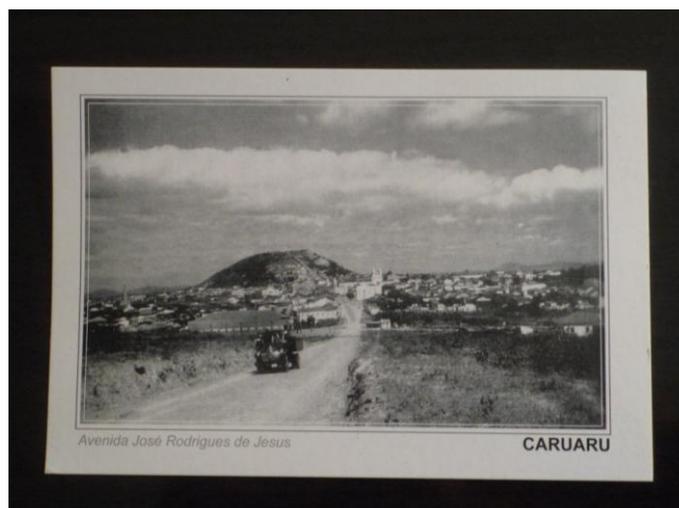


Figura 19 – Estação Ferroviária – Década de 1930.
A Estação foi construída no fim do Século XIX e foi
reformada três vezes. Aqui vemos a Segunda fase da
estação, a fábrica de algodão e ao fundo o Morro do
Bom Jesus.



Figura 20 – Estação Ferroviária – novembro de 2012.
A fábrica de algodão já não existe mais e pouco
se vê o Morro do Bom Jesus ao fundo.
A sua estrutura também foi modificada.



**Figura 21 – Avenida José Rodrigues de Jesus – década de 1950.
Vista parcial de toda a cidade. A antiga catedral das Dores e o Morro Bom Jesus.**



**Figura 22 – Avenida José Rodrigues de Jesus – novembro de 2012.
As construções impedem a visualização da catedral. É possível visualizar o Morro Bom Jesus com a escadaria.**

ANEXO 3



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO

PROGRAMA DE COMPONENTE CURRICULAR

TIPO DE COMPONENTE (Marque um X na opção)

<input checked="" type="checkbox"/>	Disciplina
<input type="checkbox"/>	Atividade complementar
<input type="checkbox"/>	Monografia

<input type="checkbox"/>	Estágio
<input type="checkbox"/>	Prática de ensino
<input type="checkbox"/>	Módulo

STATUS DO COMPONENTE (Marque um X na opção)

<input checked="" type="checkbox"/>	OBRIGATÓRIO
-------------------------------------	-------------

<input type="checkbox"/>	ELETIVO
--------------------------	---------

<input type="checkbox"/>	OPTATIVO
--------------------------	----------

DADOS DO COMPONENTE

Código	Nome	Carga Horária Semanal		Nº. de Créditos	C. H. Global	Período
		Teórica	Prática			
ADMT0001	Introdução à Administração	60	-	04	60	1º.

Pré-requisitos	-	Co-Requisitos	-	Requisitos C.H.	-
----------------	---	---------------	---	-----------------	---

EMENTA

A organização e a necessidade de administração. O processo de administrar: Planejamento; Organização; Direção/Liderança; Controle. Responsabilidade social e ética.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

A Revolução Industrial como ponto de partida para o surgimento das organizações modernas da produção e do trabalho
 As teorias organizacionais
 O indivíduo e a organização
 Comportamento Organizacional
 Poder e controle
 Ética
 Responsabilidade social empresarial
 A questão ambiental
 Cidadania e organizações do Terceiro Setor
 A cultura do “Pop-management”

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

CERTO, Samuel C. . Administração moderna. 9ed. São Paulo:Prentice Hall, 2003. 568 p. (15)
 CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Administração a Teoria da Administração Geral. 7ed. rev. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 634p. (22)
 LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: Princípios e tendências, ed. São Paulo: Saraiva, 2008, 544p. (25)
 STONER, James; e FREEMAN, Richard. Administração. 5ed. Rio de Janeiro : LTC, 2009. 533p. (17)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BATMAN, Thomas S.; SNELL, Scott; GONÇALVES, José Ernesto Lima. Administração: novo cenário competitivo. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p. (5)
 CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. Administração: Teoria e Processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 572p.(15)
 CHANLAT, Jean-François (Coord.); TORRES, Ofelia de Lanna Sette (Org.) O indivíduo na Organização. 1ed. São Paulo: Atlas, 1996. (25)
 COELHO, Márcio . A essência da Administração: conceitos Introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008. 295p. (10)
 DRUKCER, Peter F. A profissão do Administrador. São Paulo: Pioneiras, 2002. 187p. (10)
 MORGAN, Gareth . Imagens da Organização. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p. (10)
 PEDROSO, Ediberto Tadeu. Administração e novos paradigmas. Rio de Janeiro. Qualitymark. Ed. 2004 245 p.(15)
 SOBRAL, Filipe; PECL, Alkeda. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008 . 398p. (10)

DEPARTAMENTO A QUE PERTENCE A DISCIPLINA

HOMOLOGADO PELO COLEGIADO DE CURSO

 ASSINATURA DO CHEFE DO DEPARTAMENTO

 ASSINATURA DO COORDENADOR DO CURSO OU ÁREA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO

PROGRAMA DE COMPONENTE CURRICULAR

PROGRAMA DE COMPONENTE CURRICULAR

TIPO DE COMPONENTE (Marque um X na opção)

<input checked="" type="checkbox"/> Disciplina <input type="checkbox"/> Atividade complementar <input type="checkbox"/> Monografia	<input type="checkbox"/> Estágio <input type="checkbox"/> Prática de ensino <input type="checkbox"/> Módulo
--	---

STATUS DO COMPONENTE (Marque um X na opção)

OBRIGATÓRIO
 ELETIVO
 OPTATIVO

DADOS DO COMPONENTE

Código	Nome	Carga Horária Semanal		Nº. de Créditos	C. H. Global	Período
		Teórica	Prática			
ADMT0004	Teoria Geral da Administração	60	-	04	60	2º.

Pré-requisitos	-	Co-Requisitos	-	Requisitos C.H.	-
----------------	---	---------------	---	-----------------	---

EMENTA

Origens da prática da administração. Escola clássica. Escola comportamental. Escola quantitativa. Novo movimento das relações humanas. Administração contemporânea e perspectivas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

A Revolução Industrial e o Pensamento Administrativo como fruto do processo de modernização da sociedade
 A Escola Clássica e a Administração Científica
 A Escola de Relações Humanas e as Teorias sobre Motivação e Liderança
 A Burocracia
 Abordagem Neoclássica da administração
 A Abordagem Estruturalista
 Teoria Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional
 A Abordagem Sistêmica
 A Teoria Contingência I

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria da Administração Geral. 7ed. rev. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 634p. (22)
 LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: Princípios e tendências, 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008, 544p. (25)
 RIBEIRO, Antonio Lima. Teorias da Administração. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 154 p. (10)
 STONER, James; e FREEMAN, Richard. Administração. 5ed. Rio de Janeiro : LTC, 2009. 533p. (17)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BATMAN, Thomas S.; SNELL, Scott; GONÇALVES, José Ernesto Lima. Administração: novo cenário competitivo. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673p. (15)
 CABRAL, Elois Helena de Souza . Terceiro Setor : gestão e controle social. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 229p.
 CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. Administração: Teoria e Processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 572p.(15)
 CERTO, Samuel C. . Administração moderna. 9ed. São Paulo:Prentice Hall, 2003. 568 p. (15)
 CHANLAT, Jean-François (Coord.); TORRES, Ofelia de Lanna Sette (Org.) O indivíduo na Organização. 1ed. São Paulo: Atlas, 1996. (6)
 COELHO, Márcio . A essência da Administração: conceitos Introdutórios. São Paulo: Saraiva, 2008. 295p.
 DAFT, Richard I. Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010 . 867 p. (5)
 DRUKCER, Peter F. A profissão do Administrador. São Paulo: Pioneiras, 2002. 187p.(10)
 FAYOL, Henry; BOJANO, Irene de; SOUZA, Mário de. Administração industrial geral. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990. 138 p.(6)
 MORGAN, Gareth . Imagens da Organização. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p. (10)
 PEDROSO, Ediberto Tadeu. Administração e novos paradigmas. Rio de Janeiro. Qualitymark. Ed. 2004 245 p. (15)
 SOBRAL, Filipe; PECCI, Alkeda. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008 . 398p. (10)
 TAYLOR, Frederick Winslow; RAMOS, Arlindo Vieira (Trad.) Princípios de administração científica. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990. 109p.(6)

DEPARTAMENTO A QUE PERTENCE A DISCIPLINA

NUCLEO DE GESTÃO

HOMOLOGADO PELO COLEGIADO DE CURSO

 ASSINATURA DO CHEFE DO DEPARTAMENTO

 ASSINATURA DO COORDENADOR DO CURSO OU ÁREA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO

PROGRAMA DE COMPONENTE CURRICULAR

TIPO DE COMPONENTE (Marque um X na opção)

Disciplina
 Atividade complementar
 Monografia

Estágio
 Prática de ensino
 Módulo

STATUS DO COMPONENTE (Marque um X na opção)

OBRIGATÓRIO

ELETIVO

OPTATIVO

DADOS DO COMPONENTE

Código	Nome	Carga Horária Semanal		Nº. de Créditos	C. H. Global	Período
		Teórica	Prática			
ADMT0007	Comportamento Organizacional	60	-	04	60	3º.

Pré-requisitos	ADMT0058	Co-Requisitos	-	Requisitos C.H.	60
----------------	----------	---------------	---	-----------------	----

EMENTA

Estudo do comportamento humano no contexto do mundo do trabalho. O papel do comportamento organizacional na administração moderna. Características individuais de comportamento. Comportamento e desempenho. Os grupos nas organizações. Liderança. Abordagem contingencial. Mudanças organizacionais e administração do estresse.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

O que é Comportamento Organizacional; disciplinas que contribuem para o estudo do Comportamento Organizacional; Desafios e Oportunidades.
Fundamentos do comportamento individual.
Conceitos básicos de motivação
Antigas teorias de motivação.
Teorias contemporâneas sobre motivação.
Administando a diversidade nas organizações
Fundamentos do comportamento de grupo; estágio do desenvolvimento dos grupos.
Conflito e negociação.
O processo da comunicação; Funções da comunicação.
Liderança; O que é liderança; Confiança e liderança; A liderança servil.
Cultura Organizacional, o que é? Como se aprende cultura. Tipos de cultura. O líder e a cultura.
Mudança organizacional e administração do estresse

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

DAVIS, Keith.; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneiras, 1996. 194 p. (10)
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. (11)
SCHERMERHORN, R. John. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre, Boockman, 1999.(15)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1990.(5)
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8ª ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2009. (8)
WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagens competitiva .** São Paulo: Saraiva, 1999. 496 p. (5)
WOOD JUNIOR, Thomaz ; CALDAS, Miguel P. **Comportamento Organizacional: uma perspectiva brasileira 2ª. Ed.** São Paulo: 2007. 266p. (5)

DEPARTAMENTO A QUE PERTENCE A DISCIPLINA

NUCLEO DE GESTÃO

HOMOLOGADO PELO COLEGIADO DE CURSO

ASSINATURA DO CHEFE DO DEPARTAMENTO_____
ASSINATURA DO COORDENADOR DO CURSO OU ÁREA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO

PROGRAMA DE COMPONENTE CURRICULAR

TIPO DE COMPONENTE (Marque um X na opção)

Disciplina
 Atividade complementar
 Monografia

Estágio
 Prática de ensino
 Módulo

STATUS DO COMPONENTE (Marque um X na opção)

OBRIGATÓRIO

ELETIVO

OPTATIVO

DADOS DO COMPONENTE

Código	Nome	Carga Horária Semanal		Nº. de Créditos	C. H. Global	Período
		Teórica	Prática			
ADMT0009	Gestão de Pessoas I	60	-	04	60	4º.

Pré-requisitos	-	Co-Requisitos	-	Requisitos C.H.	-
----------------	---	---------------	---	-----------------	---

EMENTA

O sistema de gestão de pessoas. Perspectivas da gestão de pessoas. Evolução histórica da administração de pessoas Planejamento estratégico em gestão de pessoas. O Ambiente Organizacional e da gestão de pessoas. O processo de agregar, aplicar e recompensar pessoas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Evolução histórica da gestão de pessoas;
 Planejamento Estratégico em Gestão de pessoas;
 Recrutamento de Pessoas;
 Seleção de Pessoas;
 Avaliação de Desempenho humano;
 Administração da Remuneração;
 Programas e Incentivos de Trabalho;
 Benefícios e serviços na organização

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

BOLANDER, George; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. Editora Pioneira Thomson Learning, 2003. 547p. (15)
 CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papeldos recursos humanos nas organizações. 2ª. Ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004. 529p. (12)
 DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Pearson Brasil, 2003. 331p. (45)

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CARVALHO, Antonio Vieira de, 1932- . Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1993. (5).
DEMO, Gisela . Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008
MILKOVICH, George T.; MARCONDES, Reynaldo C. (Trad.) Administração de Recursos Humanos . São Paulo: Atlas, 2006 . 267p. (5)

DEPARTAMENTO A QUE PERTENCE A DISCIPLINA

NUCLEO DE GESTÃO

HOMOLOGADO PELO COLEGIADO DE CURSO

ASSINATURA DO CHEFE DO DEPARTAMENTO

ASSINATURA COORDENADOR DO CURSO OU ÁREA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO

PROGRAMA DE COMPONENTE CURRICULAR

TIPO DE COMPONENTE (Marque um X na opção)

<input checked="" type="checkbox"/>	Disciplina
<input type="checkbox"/>	Atividade complementar
<input type="checkbox"/>	Monografia

<input type="checkbox"/>	Estágio
<input type="checkbox"/>	Prática de ensino
<input type="checkbox"/>	Módulo

STATUS DO COMPONENTE (Marque um X na opção)

OBRIGATÓRIO

ELETIVO

OPTATIVO

DADOS DO COMPONENTE

Código	Nome	Carga Horária Semanal		Nº. de Créditos	C. H. Global	Período
		Teórica	Prática			
ADMT0018	Gestão de Pessoas II	60	-	04	60	5º.

Pré-requisitos	ADMT0009	Co-Requisitos	-	Requisitos C.H.	60
----------------	----------	---------------	---	-----------------	----

EMENTA

Processo de desenvolvimento de pessoas na organização. Processo de manutenção de gestão de pessoas. Monitoramento de pessoas no trabalho. Tendências na gestão de pessoas.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. O processo de treinamento.
2. Desenvolvimento de pessoas na organização.
3. Administração da carreira.
4. Relações com o empregado
5. Higiene, segurança no trabalho.
6. Qualidade de vida no trabalho.
7. Relação entre empresa e funcionário
8. Sistema de informação em gestão de pessoas.
9. Gestão do conhecimento na organização
10. Tendências em gestão de pessoas.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

BOLANDER, George; SNELL, Scott e SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. Editora Pioeneira Thomson Learning, 2003. 547p. (15)
 BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. Treinamento desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas. 1ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 576p. (25)
 DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Pearson Brasil, 2003. 331p. (45)

DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996. 172p. (15)

Programas dos Componentes Curriculares Eletivos



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO PRÓ-REITORIA PARA ASSUNTOS ACADÊMICOS DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO

PROGRAMA DE COMPONENTE CURRICULAR
TIPO DE COMPONENTE (Marque um X na opção)

Disciplina
 Atividade complementar
 Monografia

Estágio
 Prática de ensino
 Módulo

STATUS DO COMPONENTE (Marque um X na opção)

OBRIGATÓRIO

ELETIVO

OPTATIVO

DADOS DO COMPONENTE

Código	Nome	Carga Horária Semanal		Nº. de Créditos	C. H. Global	Período
		Teórica	Prática			
ADMT0067	Cultura Organizacional	60	-	04	60	8º./9º.

Pré-requisitos	-	Co-Requisitos	-	Requisitos C.H.	-
----------------	---	---------------	---	-----------------	---

EMENTA

Cultura organizacional e sua base conceitual. Elementos formadores da cultura organizacional. Tipologias de cultura organizacional. Cultura, liderança e poder. Cultura e identidade nacional. Organizações multi-culturais. Mudança estratégica e mudança organizacional. Alinhando estratégia e gestão de pessoas: mudança organizacional. Cultura e mudança organizacional. A gestão da mudança organizacional.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

Cultura organizacional e sua base conceitual.
Elementos formadores da cultura organizacional.
Tipologias de cultura organizacional.
Cultura, liderança e poder. Cultura e identidade nacional.
Organizações multi-culturais.
Mudança estratégica e mudança organizacional.
Alinhando estratégia e gestão de pessoas:
Mudança organizacional
Cultura e mudança organizacional.
A gestão da mudança organizacional.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

Chanlat, J. F. (coord.) O indivíduo na organização (v.2). São Paulo: Atlas, 1993.
Morgan, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996
Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. (orgs.) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. (orgs.) Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1992.
Freitas, M. E. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron,
McGraw-Hill, 1999.

DEPARTAMENTO A QUE PERTENCE A DISCIPLINA

NUCLEO DE GESTÃO

HOMOLOGADO PELO COLEGIADO DE CURSO

ASSINATURA DO CHEFE DO DEPARTAMENTO

ASSINATURA COORDENADOR DO CURSO OU ÁREA