

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

TATIANA FÁTIMA STÜRMER DA ROSA

**PRÁTICAS SOCIAIS COMO MANIFESTAÇÕES
CULTURAIS: um estudo sobre o Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Sul-riograndense
– Campus Sapucaia do Sul**

**Brasília
2011**

TATIANA FÁTIMA STÜRMER DA ROSA

**PRÁTICAS SOCIAIS COMO MANIFESTAÇÕES
CULTURAIS: um estudo sobre o Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Sul-riograndense
– Campus Sapucaia do Sul**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação. Área de Concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Profissional e Tecnológica, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Eda Castro Lucas Souza.

**Brasília
2011**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília. Acervo 992174.

R788p Rosa, Tatiana Fátima Stürmer da.
Práticas sociais como manifestações culturais : um estudo sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-riograndense - Campus Sapucaia do Sul / Tatiana Fátima Stürmer da Rosa. -- 2011.
122 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Educação, 2011.
Inclui bibliografia.
Orientação: Eda Castro Lucas Souza.

1. Cultura organizacional. 2. Escolas - Organização e administração. I. Souza, Eda Castro Lucas de. II. Título.

CDU 37.07

TATIANA FÁTIMA STÜRMER DA ROSA

**PRÁTICAS SOCIAIS COMO MANIFESTAÇÕES
CULTURAIS: um estudo sobre o Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
– *Campus Sapucaia do Sul***

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Data de aprovação: 16.08.2011

Banca Examinadora:

Presidente: Prof^a Dr^a Eda Castro Lucas Souza, Orientadora, UNB

Membro: Prof. Dr. Bernardo Kipnis, UNB

Membro: Prof^a Dra Denize Del Prá Netto Machado - FURB

Membro: Prof. Dr. Remi Castioni, UNB - Suplente

Dedico este trabalho especialmente aos meus pais Fernando e Nadir, aos meus padrinhos Noêmio e Rosângela, e a minha amada avó Eda, por contribuírem com a minha formação e construção de valores.

Aos meus amados e queridos irmãos, Luis Fernando e Mateus Vinícius, por fazerem parte da minha vida.

Ao meu namorado Allan pela dedicação e companheirismo demonstrados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais Fernando e Nadir, por sempre me estimularem a adquirir e valorizar o conhecimento e, principalmente, a entender o meu papel como cidadã.

Ao apoio familiar de meus irmãos Luis Fernando e Mateus Vinicius, e dos meus padrinhos Noêmio e Rosângela.

À Universidade de Brasília, seus professores, servidores e colegas de mestrado, que ficarão para sempre como doces lembranças.

Aos queridos colegas do IFSul - Campus Sapucaia do Sul e da Reitoria, pelo apoio nos momentos em que precisei de tempo para dedicar-me a este estudo e pela disponibilidade demonstrada no momento das entrevistas. A estes minha eterna gratidão.

Agradeço o companheirismo e compreensão do meu namorado Allan, que se fez presente em momentos cruciais desta caminhada.

Aos meus amigos pelos momentos de descontração e também pelas palavras de estímulo e motivação.

À minha colega de orientação, Maria Gildivane, pelo apoio mútuo que construímos durante a realização desse trabalho.

À Professora Eda, por ter me colocado em contato com diversos autores que, como Administradora e amante da área da cultura organizacional, fizeram com que eu me apaixonasse ainda mais pela minha profissão, e por ter despertado em mim a vontade de aprofundar o estudo aqui apresentado, principalmente em relação à cultura brasileira.

À Professora Berenice, pelas portas que abriu através das nossas conversas.

À Liziane, pelo indispensável apoio.

A algumas pessoas brilhantes e amáveis, que me auxiliaram também na vida. Agradeço a elas por todas as oportunidades e momentos felizes que me proporcionaram: Rosane, Sandréli, Alexandra, Laura, Daniela, Ritinha, Marcelini e Michele.

À banca do projeto pela seriedade das proposições.

Ao Ministério da Educação, especialmente à Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica, por oportunizar, a partir dos trabalhos realizados através do Projeto Gestor, a possibilidade de contribuir com o desenvolvimento da educação profissional e tecnológica brasileira.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as categorias de análise de D'Iribarne, por meio das práticas organizacionais que caracterizam o Campus Sapucaia do Sul, na visão de seus atores sociais, bem como compreender as razões da eleição dos *campi* que compõem o IFSul. O referencial teórico utilizado baseou-se nas ideias de autores que pesquisam sobre temas como cultura, cultura brasileira e cultura organizacional, práticas sociais, trabalho, economia e gestão. Como método de pesquisa foi utilizado a pesquisa descritiva através de uma abordagem qualitativa, utilizando-se a metodologia de estudo de caso. Foi possível levantar os dados primários através de entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa foi baseada nas categorias de análise do pesquisador Philippe D'Iribarne, a saber: senso de dever, qualidade da cooperação, definição de responsabilidades, senso de controle, relações hierárquicas, sanções e problemas regulatórios (decorrentes do modo de gestão). Dados secundários foram coletados por meio de arquivos, banco de dados, normativos, documentos e publicações relacionadas com a instituição em estudo, assim como a literatura afeta à Educação Tecnológica e Profissional no Brasil. Foi possível caracterizar a cultura e as práticas organizacionais do *Campus* Sapucaia do Sul, vistas como pontos negativos: os graves problemas na comunicação, a falta de formalização de procedimentos, o inadequado dimensionamento de pessoal, o paternalismo nas relações e a falta de definição adequada nos papéis dos trabalhadores/servidores. Como pontos positivos, destacam-se a proximidade nas relações hierárquicas, gestão flexível e empreendedora e servidores criativos, comprometidos com a educação. Na eleição das cidades/unidades que compõem os *campi* do IFSul, não só os dados técnicos foram levados em conta, mas também ocorreu influência política. A partir da análise dos dados levantados os seguintes resultados foram obtidos: é recomendável que o *campus* planeje e execute um trabalho que vise solucionar os problemas identificados, tendo em conta que a nova configuração institucional da rede incita o surgimento de novas práticas organizacionais. Enfim, há também a necessidade em obter o apoio adequado da Reitoria, através de uma reconfiguração institucional que se preocupe principalmente com os canais de comunicação, visando atender adequadamente à descentralização dos *campi* que compõem o IFSul.

Palavras-chave: Cultura, Cultura Organizacional, Práticas sociais.

ABSTRACT

This study aims to identify the categories of analysis of D'Iribarne, through organizational practices that characterize the Campus Sapucaia do Sul, through the point of view of its social actors, as well as understand the reasons for the election of the campuses that comprise the IFSul (Southern Federal Institute of Education). The theoretical framework used was based on the ideas of authors who research on topics such as culture, Brazilian culture and organizational culture, social practices, labor, economics and management. Descriptive research using a qualitative approach was used as research method, using the methodology of case study. It was possible to gather primary data through semi-structured interviews. The research was based on the categories of analysis of the researcher Philippe D'Iribarne, namely: sense of duty, quality of cooperation, definition of responsibilities, sense of control, hierarchical relations, sanctions and regulatory problems (arising from the management method). Secondary data were collected through files, databases, legal documents and publications related to the institution under study, as well as literature concerning the Technological and Vocational Education in Brazil. It was possible to characterize the organizational culture and practices of the Campus Sapucaia do Sul seen as cons: the serious problems in communication, lack of formalized procedures, inadequate staffing, patronizing, and lack of proper definition on the roles of workers / civil servants. As pros, we highlight the close hierarchical relationships, flexible and entrepreneurial management and creative civil servants, engaged with education. In the election of the cities / units that comprise the IFSul campuses, not only the technical data were taken into account, but there was also political influence. From the analysis of the raised data the following results were obtained: it is suggested that the campus plan and execute an action that aims the solution of the problems identified, taking into account that the new institutional configuration of the network encourages the emergence of new organizational practices. Finally, there is also the need to obtain appropriate support from the Rectorship, through an institutional reconfiguration that cares mainly about the communication channels in order to adequately address the decentralization of the campuses that comprise the IFSul.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Social Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Divisão geopolítica de 1909.....	42
Figura 2: Escolas na Educação Profissional, Ensino Técnico, por dependência administrativa - 2009	45
Figura 3: A expansão da Rede Federal no Rio Grande do Sul. Fonte: Instituto Federal Sul-rio-grandense	48
Figura 4: Organograma do Instituto Federal Sul-rio-grandense.....	49
Figura 5: atual organograma do <i>Campus</i> Sapucaia do Sul.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O universo simbólico.....	22
Quadro 2: Definições de cultura organizacional... ..	27
Quadro 3: Traços brasileiros para uma análise organizacional.	32
Quadro 4: Modalidades de ensino e cursos oferecidos pelo <i>campus</i>	52
Quadro 5: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	64
Quadro 6: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	70
Quadro 7: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	73
Quadro 8: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	77
Quadro 9: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003):.....	80
Quadro 10: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	82
Quadro 11: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	84
Quadro 12: Resumo dos Pontos Fortes e Fracos da Gestão no <i>Campus</i> Sapucaia do Sul nas palavras de seus atores sociais.....	91
Quadro 13: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	95
Quadro 14: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantitativo de servidores docentes e técnico-administrativos efetivos.....	52
---	----

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1	118
APÊNDICE 2	121

LISTA DE SIGLAS

CEFET	Centro Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFs	Institutos Federais
IFSUL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense
SETEC	Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
UNED	Unidade Descentralizada
MEC	Ministério da Educação
RS	Rio Grande do Sul
REPT	Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1 Abordagens sobre Cultura	19
2.2 Cultura Organizacional.....	21
2.2.1 Origens dos Estudos sobre Cultura Organizacional.....	23
2.2.2 Formação e Identificação da Cultura Organizacional.....	24
2.3 Práticas Organizacionais.....	27
2.4 Cultura Brasileira	30
2.5 Modelo Teórico de D'Iribarne.....	38
3. MÉTODO	40
3.1 Análise Documental	41
3.1.1 Caracterização e histórico da REPT.....	41
3.2 A expansão da REPT no Rio Grande do Sul	44
3.3 O Instituto Federal Sul-rio-grandense no contexto da expansão	48
3.4 O <i>Campus</i> Sapucaia do Sul.....	50
4 ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1 Descrição dos dados coletados através das entrevistas.....	55
4.1.1 As Relações Hierárquicas	55
4.1.2 Definição das Responsabilidades.....	65
4.1.3 - O Senso de Dever	71
4.1.4 – A Qualidade da Cooperação.....	73
4.1.5 – A Percepção do Controle	77
4.1.6 – As Sanções	80
4.1.7 – A Regulação	82
4.1.8 – Os Problemas (decorrentes do modo de gestão)	84
4.1.9 – A composição dos <i>campi</i> do IFSul	95
4.2 – Sumário da Relação das Categorias de Análise de D'Iribarne (2003) com a cultura brasileira.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS	104

INTRODUÇÃO

O Ministério da Educação, diante das novas necessidades estruturais pertinentes ao desenvolvimento educacional e socioeconômico do país, criou um novo modelo de instituição de educação profissional e tecnológica, a partir do potencial já instalado nos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), nas Escolas Técnicas Federais, nas Agrotécnicas, assim como nas escolas vinculadas às Universidades Federais.

Esse novo modelo de instituição veio a ser criado através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui os Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica, que, de acordo com o artigo 2º da referida lei, os define como instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas.

A pretensão dessas instituições é atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional, buscando o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador, por meio de uma combinação do ensino de ciências naturais, humanidades e educação profissional e tecnológica. Essa proposição vai ao encontro do que diz a Constituição Federal, em seu artigo 205. “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Constituição Federal de 1988). É retificada também por Flávio Cunha (1996), ao dizer que a educação tecnológica deve estar voltada para a formação do homem com visão crítica, crescimento individual e preocupado com a evolução da sociedade coletivamente; ou seja, a formação de um ser com uma visão do todo, conhecedor de si e da sociedade em que vive.

As modificações decorrentes da necessidade da reformulação e da atual configuração da Rede de Educação Profissional e Tecnológica (REPT) brasileira deram ao país uma nova realidade no ensino técnico. Essa nova realidade, que deu início à discussão sobre a reestruturação produtiva, afirmada como sendo fruto da conformação de um novo processo de organização da economia, compreende três fenômenos: I) a globalização; II) a qualidade da política pública (intervenção do estado na economia); III) a questão da tecnologia. (CASTIONI, 2010)

De acordo com Castioni (2010), o componente da reestruturação produtiva é que subsidia boa parte das justificativas sobre a necessidade da adequação da educação, o que as

empresas e o mercado estão exigindo dos novos trabalhadores no sentido de serem capazes de solucionar, de forma criativa, os problemas que possam surgir na linha de produção. O autor afirma também que para muitos estudiosos o cerne da competitividade está no sistema educacional do país, exigência que vai além da formação técnica específica.

Nesse sentido, encontramos reflexos das afirmações do autor supracitado em Castro (1995), ao afirmar que a reforma do Ensino Médio e Técnico no final de 1990 surgiu fundamentada nos seguintes argumentos: a) a necessidade de expansão da oferta de vagas no Ensino Médio; b) a adequação da formação profissional aos novos perfis profissionais exigidos pelo mercado de trabalho; c) a ideia de que o processo de formação profissional deve deixar de ser estático (obtido de uma única vez com a qualificação profissional) e passar a ser contínuo (a questão da educação continuada); d) a crescente demanda do nível de escolaridade do trabalhador em função das novas tecnologias e dos novos processos produtivos; e) o desaparecimento de uma série de ocupações profissionais sem que o trabalhador tenha condições de ser reprofissionalizado; e) subutilização de escolas e oficinas, dentre outras razões.

A ideia da criação da Lei nº 11.892 está presente no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) de 2007, com o objetivo de aumentar as escolas técnicas de 150 para 354 unidades em todo o território brasileiro, caracterizando a maior expansão da rede de Educação Profissional e Tecnológica historicamente constatada, tendo sido dividida em 38 Institutos Federais de Educação Profissional e Tecnológica, territorialmente definidos nos Estados componentes da federação.

Conforme constante na lei de criação dos Institutos é estabelecida uma estrutura *multicampi*, em que cada campus pertencente a um determinado Instituto Federal possui um elevado e isonômico grau de autonomia. Além de apresentar uma nova configuração visando estabelecer princípios para o desenvolvimento local e regional, bem como de gestão, exerce sua autonomia por meio da descentralização administrativa, financeira e orçamentária, em relação à reitoria.

Essa nova configuração está de acordo com a proposição desses Institutos, constante na Lei nº 11.892/2008, servindo de modelos de reorganização das instituições federais de educação profissional e tecnológica, para uma atuação integrada entre educação sistêmica, desenvolvimento e territorialidade. Outrossim, tem como missão institucional a relação entre educação e trabalho, orientada para os seguintes objetivos: ofertar educação profissional e tecnológica, como processo educativo e investigativo, em todos os seus níveis e modalidades,

sobretudo de nível médio; orientar a oferta de cursos em sintonia com a consolidação e o fortalecimento dos arranjos produtivos locais; estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo e o cooperativismo, apoiando processos educativos que levem à geração de trabalho e renda, especialmente a partir de processos de autogestão.

De acordo com o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) de 2009, do IFSul, atualmente desestabilizaram-se essas referências na formação para o exercício do trabalho e, principalmente em função das transformações ocorridas no processo produtivo, baseadas no taylorismo/fordismo, em parte substituído pelo sistema japonês de organização e gestão do trabalho. Tais transformações, decorrentes do desenvolvimento de novas tecnologias e, até por consequência delas, da globalização dos mercados, passaram a exigir outras competências do trabalhador.

O chamado modelo japonês – a denominada produção flexível – trouxe consigo mudanças na organização e na gestão dos processos de produção que, por sua vez, passaram a exigir do trabalhador flexibilidade, capacidade de trabalhar em grupo, autodeterminação, iniciativa, criatividade, maior responsabilidade e comprometimento com todo o processo produtivo, características que, no modelo anterior, poderiam ser consideradas em alguns momentos como desqualificadoras para o trabalhador. A máxima, hoje, é produtividade com qualidade e competitividade, para atingir tal objetivo é preciso que o trabalhador se envolva por inteiro em suas tarefas (PDI - IFSul, 2009).

Conforme Fernandes (2009), os Institutos Federais terão de se submeter a processos de mudança de gestão para adequar-se a uma nova realidade institucional, tendo em vista que a gestão contemporânea de organizações também sofreu influência do chamado modelo japonês, bem como da globalização dos mercados, visando acompanhar as mudanças conjunturais da sociedade atual. Pires e Macedo (2006) afirmam que 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 organizacional.

Para a realização deste estudo, tendo como base as possíveis modificações que acarretarão na forma de gerir os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), pretende-se identificar como a recente implementação da política de expansão da rede de educação profissional e tecnológica (REPT) e as culturas nacional e regional – desde sempre, influenciaram as práticas organizacionais até então vigentes. A partir da análise da cultura

organizacional identificada no Instituto Federal Sul-rio-grandense, propõe-se a seguinte questão: Qual a caracterização da cultura e das práticas organizacionais do IFSul – Campus Sapucaia do Sul, provenientes da nova configuração organizacional, resultado da expansão da REPT?

Como objetivo geral, pretende-se identificar, por meio do modelo de D'Iribarne, a percepção dos atores sociais do Instituto Federal Sul-rio-grandense – Campus Sapucaia do Sul, sobre as práticas sociais dessa organização, consideradas como manifestações culturais.

Para tal serão considerados os objetivos específicos a seguir:

- Compreender os motivos que levaram a composição dos *Campi* do IFSul;
- Identificar as categorias de análise de D'Iribarne por meio das práticas organizacionais, na visão dos gestores;
- Identificar as categorias de análise de D'Iribarne por meio das práticas organizacionais, na visão dos Técnicos Administrativos (TA);
- Identificar as categorias de análise de D'Iribarne por meio das práticas organizacionais, na visão dos Docentes.

Visando atingir de forma adequada e eficaz os objetivos expostos, e responder de modo satisfatório a questão de estudo, o presente trabalho é organizado da seguinte forma: apresentação de um marco teórico, constando conceitos e teorias sobre cultura, cultura organizacional e práticas sociais; análise documental, que possibilita a caracterização e histórico da REPT, do Instituto Federal Sul-rio-grandense e, finalmente, do Campus Sapucaia do Sul; e, a expansão da REPT no Rio Grande do Sul e o Instituto Federal Sul-rio-grandense no contexto dessa expansão; de forma a evidenciar de que modo vem ocorrendo a política pública de expansão da citada rede, na realidade a ser estudada.

Por último, explicitar-se-á um método de estudo que permita extrair informações de forma a responder os propósitos do presente trabalho.

2. MARCO TEÓRICO

Com o objetivo de relacionar a realidade e o tema objetos de estudo do presente trabalho, faz-se necessário apresentar os estudos de vários pesquisadores e teóricos do âmbito de pesquisas sobre cultura, cultura organizacional, cultura nacional e práticas organizacionais, sendo eles oriundos de diversos campos, como a antropologia, a sociologia e os ambientes organizacionais, que serviram de base para a elaboração, o desenvolvimento e os resultados finais propostos neste estudo.

2.1 Abordagens sobre Cultura

O conceito de cultura foi desenvolvido inicialmente pelo antropólogo Edward Burnett Tylor para designar o todo complexo metabiológico criado pelo homem. Em 1871, constando na reimpressão de 1903, ele definiu cultura como:

um complexo conjunto no qual inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes entre outros aspectos. São práticas e ações sociais que seguem um padrão determinado no espaço, capacidades e hábitos desenvolvidos pelo homem como membro da sociedade.

Outros autores da área da antropologia também desenvolveram alguns conceitos sobre cultura. Dentre eles pode-se citar Geertz (2008), que conseguiu definir cultura como: 1) o modo de vida global de um povo; 2) o legado social que um indivíduo adquire do seu grupo; 3) uma forma de pensar, sentir e acreditar; 4) uma abstração do comportamento; 5) uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente; 6) um celeiro de aprendizagem em comum; 7) um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes; 8) um comportamento aprendido; 9) um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento; 10) um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens; 11) um precipitado da história.

Para Geertz (2008), o conceito de cultura é semiótico, reforçando Weber:

o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 2008, p. 04)

A cultura vinha recebendo atenção igualmente da Sociologia e da Psicologia Social, antes de ser descoberta pelo campo da Administração e da Teoria Organizacional, quando Peters (1982) a considerou como a matéria-prima mais importante que circunda a organização.

Malinowski (1939 e 1944) e Chase (1948) avançaram em suas pesquisas, sugerindo que a cultura é a pedra fundamental, e o problema mais central da Ciência Social. De acordo com Malinowski (1975):

A cultura é o conjunto integral das instituições em partes autônomas, em partes coordenadas. Ela se integra à base de uma série de princípios, tais como: a comunidade de sangue, por meio da procriação; as contigüidades espaciais, relacionadas à cooperação; a especialização de atividades; e, por fim, mas não menos importante, o uso do poder na organização política. Cada cultura deve sua integridade e sua auto-suficiência ao fato de que satisfaz toda a gama de necessidades básicas, instrumentais e integrativas. (MALINOWSKI, 1975, p. 46)

Para Canclini (1999), cultura é um conjunto de processos através dos quais se representa e se institui imaginariamente o social, concebe-se e trabalham-se as relações com os outros, ou seja, as diferenças, e ordena-se sua dispersão e sua incomensurabilidade mediante uma delimitação que flutua entre a ordem que faz possível o funcionamento da sociedade e dos atores que a tornam possível.

Kroeber (1952) e Kluckhohn (1951) listaram mais de 250 definições de cultura, as quais abordam componentes como: ideias, conceitos, ideologias, rituais, valores, costumes, atitudes, hábitos ou artefatos como ferramentas e outros materiais representativos.

Dupuis (2007) afirma que alguns pesquisadores veem a cultura mais como elementos morais e simbólicos, enquanto outros adicionam práticas e produções materiais, por considerarem que cultura não pode ser reduzida a representações morais dos indivíduos que a constroem. Modelos, valores, símbolos são inseparáveis de comportamentos, ações e práticas, formando juntos configurações culturais, isto é, cultura.

Observa-se, analisando-se os conceitos de cultura dos autores até aqui apresentados, que concepções diferentes têm levado a diferentes focos de estudo e, por conseguinte, a diferentes conceitos de cultura. A literatura sobre o assunto demonstra que realmente existem pontos de vista e consequentes conceitos diversos para o mesmo termo. E esse fato ocorre igualmente na literatura do campo organizacional.

Na realização deste trabalho, utilizar-se-á como definição de cultura, a desenvolvida por Hofstede (1997), que afirma que a cultura carregaria padrões de sentimentos,

pensamentos e ações, e seria a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria.

2.2 Cultura Organizacional

Para Schein (1992), a cultura organizacional é compreendida como:

Um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas, e, portanto, ensinadas aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1992, p. 12)

Pettigrew (1979) compreende cultura como um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Sua definição remete à visão da organização como um sistema contínuo que possui passado, presente e futuro. É uma análise de cultura que leva em conta a importância dos empreendedores na definição dos primeiros estágios da organização e assume que os indivíduos criam a cultura, mas que também são criados por ela.

Shrivastava (1985) entende cultura como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem mitos, sagas, sistemas de valores e normas de comportamento. Já, Trompenaars (1993) define cultura como a forma por meio da qual um grupo de pessoas resolve problemas.

A partir de uma multiplicidade de conceituações e perspectivas a respeito de cultura, Smirchich (1983) faz um mapeamento dos estudos na área da cultura organizacional e identifica cinco principais temas de pesquisa, derivados de diferentes conceitos antropológicos de cultura e distintas visões de organização dentro do campo da teoria das organizações. Seu trabalho revelou que a cultura organizacional poderia ser compreendida de duas maneiras: (I) como variável, visão que considera a cultura como algo que a organização possui; e, (II) como uma metáfora, visão que considera a cultura algo que a organização é e como expressão e manifestação da consciência humana.

A organização caracteriza-se também pela coexistência de diferentes subculturas, cujo desenvolvimento e cristalização radica na segmentação da organização do trabalho (divisão vertical e horizontal, a departamentalização, a existência de vários postos de trabalho) bem como sedimenta também as identidades profissionais. Torres (2008) nos ajuda neste sentido:

a cultura organizacional corresponderia ao denominador comum das várias subculturas existentes com a particularidade de nunca ser conceitualizada de forma homogeneizante, até porque parte-se do princípio de que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo. (TORRES, 2008, p.186)

Segundo Monteiro (1999), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. A autora afirma que sem referências próprias as organizações ficariam à mercê de convicções individuais de seus membros diante de situações novas e, certamente, sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

Segundo Srour (1998), as representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem procedências e formalidade compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte adivinhadas. Compõem assim um mapa ou um kit de sobrevivência.

Ainda de acordo com Srour (1998), como todo universo simbólico, as culturas organizacionais são recortadas por quatro esferas analíticas ou campos de saber: a ideologia, a ciência, a arte, e a técnica. Cada esfera por sua vez, recobre certos bens simbólicos.

SABERES	BENS SIMBÓLICOS
Ideológicos	Evidências doutrinárias não demonstráveis, retóricas.
Científicos	Evidências explicativas, demonstráveis, <i>know-why</i> .
Artísticos	Expressões estéticas
Técnicos	Procedimentos, regras operatórias, <i>know-how</i> .

Quadro 1: O universo simbólico. Fonte: Srour, 1998, p. 173.

De acordo com Freitas (1997), a cultura organizacional assumiu-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Conhecer a cultura organizacional implica aplicar variadas noções que até pouco tempo eram considerados fatores passivos: os valores, a qualidade de vida, o local de trabalho, a identidade, entre outros. Ela compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento da organização. Compreende, além de normas formais, também o conjunto de regras não

escritas, crenças e expectativas compartilhadas pelos servidores que produzem normas inconscientes, e estas podem moldar poderosamente o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização.

2.2.1 Origens dos Estudos sobre Cultura Organizacional

De acordo com Siqueira (1996), a evolução do conceito de cultura organizacional se deu após a constatação das limitações dos instrumentos e métodos tradicionais para efetuar análises mais complexas do ambiente organizacional.

O tema cultura organizacional surgiu dentro do campo da Teoria das Organizações, na década de 1980, no contexto norte-americano, sendo o conceito antropológico de cultura no ambiente organizacional introduzido por Pettigrew (1990), demonstrando que conceitos como valores, mitos e rituais devem ser aplicados aos estudos organizacionais. A década de 1980 foi marcada por um grande número de publicações sobre “cultura”, que passou a invadir, a partir dessa época, o domínio dos campos da Antropologia e da Sociologia. Assim, os administradores começaram a utilizar conceitos antropológicos na tentativa de interpretar e compreender as organizações (FREITAS, 1991).

As razões mais frequentemente encontradas na literatura para justificar o renovado interesse pela cultura nas organizações, a partir da década de 1980, são: o avanço tecnológico do Japão (Ouchi, 1981; Morgan, 1996); os deslocamentos de poder na sociedade atual (Heller, 1985; Toffler, 1990; Nadler, Heilpern, 1994); o acelerado desenvolvimento econômico e tecnológico experimentado pela sociedade pós-industrial nas últimas três décadas – o que burocratizou a vida social e destruiu seus padrões culturais tradicionais (Alvesson, 1987); e, o fato de o tema fornecer respostas práticas aos problemas com que se defrontam as gerências nas organizações (Freitas, 1991; Fleury, 1995; Chanlat, 1996).

Morgan (1996) aponta a liderança alcançada pelo Japão no campo industrial para justificar a importância da cultura e da forma de vida de um povo na determinação de seu avanço organizacional. Assim, tentando entender o sucesso das empresas japonesas, muitos estudos convergiram para apresentar a cultura como forma de explicar os aumentos de competitividade obtidos pelo referido país.

Deal e Kennedy (1982) dizem que as mudanças constantes, característica marcante do tempo atual, geram uma incerteza grande a respeito dos valores, abalando a confiança

tanto na liderança como no comprometimento das pessoas, o que, por sua vez, torna necessário enfatizar valores e construir a dimensão simbólica nas organizações.

2.2.2 Formação e Identificação da Cultura Organizacional

Para Freitas (1991), as organizações fazem algumas definições para manejar os ambientes externos e internos, como um senso de missão ou tarefa básica – razão de sua existência, alguns objetivos concretos – derivados de sua missão: sentido de realização desses objetivos – através de estruturas organizacionais apropriadas e processos de tomada de decisão; sentido de acompanhamento do progresso, via desenvolvimento de sistemas de informações e controle; e, sentido de reparo para estruturas e processos que não sejam compatíveis com os objetivos.

É ainda afirmado por Freitas (1991) que, para que as definições acima funcionem, todo grupo deve ter: uma linguagem comum e categorias conceituais compartilhadas; uma maneira de definir suas fronteiras e selecionar seus membros; uma forma de alocar autoridade, poder, status, propriedade e outros recursos; algumas normas para lidar com as relações interpessoais e íntimas, criando o que em geral é chamado de clima ou estilo; critérios de recompensas e punições; e, alguma forma de lidar com o não administrável, o não previsível e eventos estressantes – problemas esses resolvidos pelo desenvolvimento de ideologias, religião, superstições, pensamentos mágicos, etc.

Para Schein (1985), a cultura é aprendida basicamente por meio de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade (modelo de trauma social) e reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso). O primeiro mecanismo diz respeito à ansiedade, derivada da incerteza que um indivíduo tem ao encontrar um grupo novo, a respeito de sua capacidade de sobreviver e de ser produtivo ou se os membros trabalharão bem uns com os outros. A incerteza social e cognitiva é traumática, levando os membros do grupo a procurar maneiras de perceber, pensar e sentir, de forma a tornar suas vidas mais previsíveis.

De acordo com Schein (1985), o problema com este mecanismo de aprendizagem é que uma vez que as pessoas aprendem a evitar situações penosas, elas continuam a perseguir este curso sem testar se o perigo realmente existe. Portanto, algumas formas de se pensar os problemas organizacionais produzem um conforto imediato pela redução da ansiedade, contudo essas maneiras de pensar podem ser disfuncionais em termos de adaptação às mudanças rápidas do ambiente.

No segundo mecanismo, conhecido como reforço positivo, as pessoas repetem o que funciona e abandonam o que não funciona. Se o fundador de uma empresa nova acredita que o sucesso está em fornecer aos clientes um bom serviço ou na maneira como ele trata seus empregados, e se a empresa realmente apresenta bons resultados, o grupo tenderá a repetir o que eles consideram como a causa do sucesso, o que será gradualmente compartilhado por todos. Cria-se uma parte da cultura. (SCHEIN, 1985)

Sobre este tipo de mecanismo, Schein (1985) afirma que as respostas produzidas estão sendo testadas continuamente no ambiente, o que permite maior rapidez de adaptação. No entanto, pode originar um comportamento resistente à mudança se o ambiente for inconsistente, produzindo sucesso em um momento e fracasso em outro. Dessa forma, a imprevisibilidade e o reforço intermitente gerarão uma aprendizagem estável, como no outro mecanismo.

No que tange a identificação da cultura organizacional, cabe primeiramente refletir sobre a dificuldade de consenso na conceituação de cultura e como os pesquisadores têm privilegiado diferentes aspectos da questão, como demonstra Geertz (2008), a seguir:

A tentativa de esclarecê-la, de reconstruir um relato inteligente do que é o homem, tem permeado todo o pensamento científico sobre a cultura desde então. Tendo procurado a complexidade e a encontrado numa escala muito mais grandiosa do que jamais imaginaram, os antropólogos embaralharam-se num esforço tortuoso para ordená-la. E o final ainda não está a vista. (GEERTZ, 2008, p. 25)

Freitas (1991), afirma que a diversidade de definições de cultura tem contribuído para o desenvolvimento de várias metodologias para a análise cultural, ainda que o volume de pesquisas empíricas seja considerado pequeno. A identificação de uma cultura está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura.

As ideias de Schein (1985) sobre os níveis de definição da cultura e como ela se forma, chama a atenção para o fato de que mudanças no comportamento não produzem necessariamente mudanças culturais. Para uma melhor compreensão da cultura é necessário se examinar os aspectos de conteúdo e força. O primeiro é derivado do conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados que se juntaram à organização e das experiências atuais que as pessoas na organização têm tido para solucionar os problemas. A força da cultura influencia a intensidade do comportamento e está relacionada com o quão importante são os pressupostos compartilhados; o quão largamente compartilhados são os pressupostos; e, a clareza de que alguns pressupostos são mais importantes que outros.

Segundo Fleury (1991), há vários caminhos para se desvendar a cultura de uma organização, dentre eles pode-se destacar: o histórico, os incidentes críticos por que passou a organização, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação e a organização do processo de trabalho.

Schein (1985) aponta que a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis, são eles:

- a) o nível dos artefatos visíveis - fáceis de obter, mas difíceis de interpretar, considerado como o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos;
- b) o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações; e,
- c) o nível dos pressupostos inconscientes, que são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. À medida que um pressuposto vai se tornando cada vez mais sedimentado, vai passando para o nível do inconsciente.

O Quadro 2 abaixo fornece um resumo das definições de cultura organizacional e os autores ilustrativos correspondentes, dentre outros, de acordo com o tratado neste capítulo:

Definição	Autores ilustrativos
“como um modelo de pressupostos básicos que os grupos desenvolvem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Tais pressupostos seriam ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se na organização”.	Schein (1992)
“é resultado de um processo contínuo que não deve ser apreendido em fragmentos, mas numa totalidade, pois está em constante transformação, num espaço no qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem”.	Morgan (1996)
“programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma categoria de pessoas de outra.”	Hofstede (1980)
“forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir”	Monteiro (1999)
“as representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem procedências e formalidade compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte	Srouf (1998)

de todos os membros. Uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte adivinhadas. Compõem um mapa ou um kit de sobrevivência”	
“compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento da organização. Compreende, além de normas formais, também o conjunto de regras não escritas, crenças e expectativas compartilhadas pelos servidores que produzem normas inconscientes, e estas podem moldar poderosamente o comportamento dos indivíduos e grupos dentro da organização.”	Freitas (1997)
“padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, artefatos e ações que dependem da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para as gerações futuras.”	Deal e Kennedy (1988)
“definida de duas maneiras: (I) como variável, visão que considera a cultura como algo que a organização possui; e, (II) como uma metáfora, visão que considera a cultura algo que a organização é, e como expressão e manifestação da consciência humana.”	Smirchich (1983)
“corresponderia ao denominador comum das várias subculturas existentes com a particularidade de nunca ser conceitualizada de forma homogeneizante, até porque parte-se do princípio de que as diferenciações sociais e culturais são inerentes ao sistema social como um todo.”	Torres (2008)

Quadro 2: Definições de cultura organizacional. Fonte: elaborado pela autora.

Dupuis (2007) defende que as representações das organizações necessitam levar em consideração “as práticas reais dos atores e os contextos de interação social em que elas ocorrem”, estando, assim “enraizadas em uma cultura da qual fazem parte e que tem nela uma de suas molas propulsoras”. (DUPUIS, 2007, p. 207)

A partir da afirmação destes autores, serão discutidos a seguir diversos conceitos de práticas organizacionais.

2.3 Práticas Organizacionais

Partindo-se do pressuposto que a cultura não se manifesta apenas nos grandes modelos, como o de desenvolvimento econômico, mas também – e principalmente – nos atos das pessoas e dos grupos que a formam (DUPUIS, 2007), este capítulo tratará especificamente das práticas organizacionais, também ditas práticas sociais.

Whittington (2006) mostra que os teóricos estão interessados em saber como o “campo social” (BOURDIEU, 1990), ou os “sistemas sociais” (GIDDENS, 1984), define as práticas – entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos – que guiam e capacitam a atividade humana. Para Reckwitz (2003), o termo práticas sociais não

localiza o “social” na mente, nem o discurso, tampouco na interação. O “social” está nas práticas.

Bourdieu (1980), em seu modelo teórico sobre práticas sociais, afirma não reduzir as ações dos indivíduos a atos puramente racionais ou puramente mecânicos, aceitando, concomitantemente, a ideia de ações voluntárias dos indivíduos e das pressões objetivas que limitam essas ações. Um conceito chave deste modelo é o *habitus*, que o autor define como as realidades objetivas incorporadas na vida cotidiana – senso prático. São experiências passadas incorporadas nas instituições. As noções de *habitus* e de senso prático dão, também, sentido às ações dos indivíduos, não porque elas determinam mecanicamente suas ações, nem porque elas visem fins conscientemente, mas porque elas explicam suas ações em função de disposições adquiridas e que podem ser utilizadas em dado campo de ação.

Por sua vez, Giddens (1987) referindo-se a práticas sociais, afirma que coerções não empurram uma pessoa a fazer algo que não a interesse previamente. As práticas dos atores se dão em função das propriedades estruturais que pressionam para a ação, ao mesmo tempo em que as permitem. Esse autor recusa-se a ver apenas pressões nas propriedades estruturais.

Tanto para Bourdieu (1980) quanto para Giddens (1987) as pressões são, ao mesmo tempo, coercitivas e capacitadoras: elas tanto pressionam quanto permitem a ação. Assim sendo, “o momento de produção da ação é também um momento de reprodução” (GIDDENS, 1987:76): as práticas sociais dos atores (a ação) reproduzem as pressões estruturais, porém o fazem transformando-as. Dessa forma, os sistemas sociais são, ao mesmo tempo, reproduzidos e transformados pelas atividades dos “agentes competentes” que fazem parte do sistema.

Para Dupuis (2007), o conceito de práticas sociais tratadas nos modelos de Bourdieu e Giddens permite integrar os conhecimentos das duas correntes teóricas das ciências sociais (objetivismo e subjetivismo e todas as formas que esta dualidade pode assumir). Reconhece o autor que são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. No entanto, estes indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e que, por serem preexistentes, orientam o sentido de suas ações.

A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total [...] a história mostra, por fim que a transformação da cultura é uma forma de sua reprodução [...] desta forma, uma definição de cultura não estaria completa se não considerasse as significações contidas no âmago das práticas. (DUPUIS, 2007, p. 239-241)

Como afirma Giddens (1978), as práticas sociais são ações individuais recorrentes e regularizadas dentro de um sistema social, enquanto criam e recriam esse sistema. São analisadas ainda como uma série de atos produzidos como formas constituídas de interação, envolvendo a comunicação de significado; ou como estruturas constituídas que pertencem a coletividades ou comunidades sociais.

No contexto das organizações, as práticas são definidas como atividades sistematizadas e costumeiras, consideradas importantes pela organização ou pelos seus membros. São teorias em uso que indicam os típicos comportamentos\procedimentos adotados pelos membros de uma organização (VERBEKE, 2000).

As práticas também podem ser classificadas como: convenções, costumes, hábitos e tradições. Além de serem reconhecidas como parte da cultura, é por meio das práticas que ela afeta os membros da organização, razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional (HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAVY, SANDERS, 1990).

Segundo Lazaric e Raybaut (2005), práticas são rotinas; estas se definem como um conjunto de informações e conhecimentos utilizados no desempenho de atividades diárias. A noção de rotinas em operação se refere a um tipo de conhecimento que está imbricado nas rotinas que se materializam por meio das práticas organizacionais e são executadas pelos membros da organização.

Barzelay (2006) argumenta que a prática é uma série de atividades organizacionais que une conteúdo e processo, intenção e emergência, pensamento e ação como recíprocos, interconectados e frequentemente partes indistinguíveis do todo, quando observados.

Ações práticas e textos são os processos que habilitam as organizações a acessarem politicamente essas duas instâncias, percebidas pelos leigos como estruturas reificadas: discurso e instituições. Mas as ações discursivas e práticas das organizações são moldadas e habilitadas por essas estruturas; em outras palavras, as organizações se utilizam das ações e textos simultaneamente para a formação e modificação das instâncias macrossociais do discurso e das práticas institucionalizadas (AMARAL FILHO, MACHADO-DA-SILVA, 2006).

As organizações podem ou não desenvolver práticas inovadoras, e isso será determinante para o seu crescimento (principalmente de características operacionais) ou sua involução, dependendo de como conseguem adaptar essas práticas às condições alteradas do mercado *versus* as mudanças políticas para a apropriação de novos caminhos. Por meio de

práticas sociais inovadoras, as organizações não só se adaptam, como propiciam processo e resultados inovadores. Essa dinâmica permite identificar nos contextos organizacionais manifestações culturais tradicionais ou inovadoras. (SOUZA et al., 2010)

Referindo-se a pensamentos, os autores Denzau e North (1994) afirmam que são padrões compartilhados de modelos mentais de grupos de pessoas, que lhes proporcionam percepções do ambiente e de como esse ambiente deve se estruturar. A partir daí, conclui-se que indivíduos com experiências e bagagens culturais comuns compartilham modelos mentais, por meio dos quais interpretam seus contextos de interação social.

A partir de relações de modelos mentais e de comportamentos dos atores sociais com o contexto em que está inserida a organização são pensadas as práticas sociais, constituídas de ações e atividades. Essas por ocorrerem de acordo com padrões de regularidade e relações recíprocas entre os atores organizacionais e, por serem peculiares à organização, são denominadas de administrativas. (SOUZA et al., 2010).

Segundo Dupuis, “a economia, a administração, as práticas e representações de empresários e gestores” são práticas que “estão enraizadas em uma cultura da qual fazem parte”. (DUPUIS, 2007, p.2)

2.4 Cultura Brasileira

É evidente, através de diversos estudos realizados principalmente por Hofstede (1994) e D'Iribarne (1993), que se faz necessário o conhecimento da cultura nacional e da cultura própria de cada organização para compreender a dinâmica da realidade institucional, tendo em vista que os traços da primeira influenciam de algum modo os da segunda. Para Hofstede (1994): “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere.” (HOFSTEDE, 1994, p. 180)

D'Iribarne (2001) colabora na reflexão sobre as diferentes culturas de cada organização presentes nas diferentes sociedades quando argumenta:

[...] tanto os franceses, quanto os americanos e os mexicanos referenciam a igualdade [...] porém, os três têm concepções muito diferentes, cada uma destas concepções se inscreve em uma visão do conjunto de cada sociedade, que em cada caso é singular. Ademais, dentro de uma mesma língua falada por várias comunidades lingüísticas, uma mesma palavra não necessariamente evoca em todos a mesma realidade.

Nessa perspectiva, percebeu-se que a cultura e a forma de vida de um povo são fatores decisivos na determinação da realidade organizacional. Partindo deste pressuposto, identifica-se a importância da análise da cultura nacional, visando contribuir para o gerenciamento das mudanças nas organizações.

Para analisar a cultura nacional, alguns autores brasileiros dedicaram-se ao estudo da cultura organizacional presente nas instituições do País, seguindo o exemplo de Hofstede e D'Iribarne. Dentre eles podemos citar Freitas (1991), Barros e Prates (1996), Prestes Motta (1996) e Motta e Caldas (1997). Estes últimos afirmam que é necessário conhecer os traços da cultura brasileira que irão impor restrições e aqueles que fortalecerão o processo de transformação, bem como é necessário recorrer às origens do Brasil e a um perfil de como ele é hoje.

Nesse sentido, buscando-se aprofundar as raízes culturais brasileiras, a literatura aponta que a cultura brasileira tem três matrizes: a indígena, a portuguesa e a da África negra. Conhece-se quase nada a respeito das origens da cultura indígena, a não ser a enorme diferença com relação à portuguesa. Os índios brasileiros estavam divididos em inúmeros grupos étnicos e culturais, embora a maior parte pudesse ser agrupada em tupi-guaranis, tapuias, nu-aruaques e caraíbas, por ocasião da descoberta. Essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil. (HOLANDA, 1973)

Aprofundando sobre a origem da formação da cultura brasileira, vale o argumento de Motta e Caldas (1997):

Híbrida desde o início, a sociedade brasileira logo incorporou o traço português da miscigenação. Sem a existência de restrições de raças e devido à escassez de mulheres brancas, nosso colonizador logo se misturou a índia recém-batizada, transformando-a em mãe e esposa das primeiras famílias brasileiras. Com o início da escravidão, misturou-se ao negro, completando assim o chamado “triângulo racial”. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 41)

De acordo com Souza et al. (2010), a sociedade brasileira atual é um mosaico de raças, o que lhe garante uma diversidade de hábitos, valores e crenças tanto autóctones como importados, o que leva a identificar no Brasil culturas diferentes em cada região formadora.

De acordo com Motta e Caldas (1997):

é muito forte a cultura cabocla ou mameluca na região Norte, em Estados como Amazonas e Pará, mas também em outras regiões e Estados. A cultura cabocla é aquela em que a matriz indígena é mais forte. No Nordeste e no Centro-Oeste, predomina a cultura sertaneja, que provavelmente combina as três matrizes de forma mais equilibrada. Em São Paulo e Minas Gerais predomina a cultura caipira, em que talvez o domínio do português tenha sido mais forte, acrescido em São Paulo da

cultura do imigrante, principalmente italiano. Todavia, a presença do negro e do índio também são fortes, principalmente no modo de falar. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 17)

Motta e Caldas (1997):

afirmam ainda que a presença dos imigrantes europeus (não-portugueses) e orientais (principalmente japoneses e árabes) foi de grande importância na região Sudeste, incluindo o Estado de São Paulo. Especialmente na região Sul, isto é, nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, as colônias mais significativas são as de alemães, italianos, poloneses e portugueses da ilha dos Açores, mas também devemos registrar a presença de imigrantes russos, franceses e ingleses. Isto tudo permite identificar no sul três tipos diferentes de culturas: uma cultura de “gringos”, compreendendo os europeus não-portugueses; uma cultura de matutos, compreendendo os descendentes de açorianos; e uma cultura gaúcha, ligada ao pastoreio, muito próxima dos povos da fronteira com o Uruguai e a Argentina. Ao contrário do Estado de São Paulo, a miscigenação parece ser menos a regra nos Estados do Sul, embora isto venha modificando-se consideravelmente. (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 18)

Levando em consideração essa diversidade presente na realidade cultural brasileira, o autor Alexandre Borges de Freitas (1997) realizou uma pesquisa nas regiões sudeste e sul do Brasil, levando a definir traços brasileiros presentes nas organizações.

O Quadro 3, a seguir, mostra alguns traços brasileiros para uma análise organizacional:

Traço	Características-chave
1. Hierarquia	– Tendências a centralização do poder dentro dos grupos sociais; – Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; – Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
2. Personalismo	– Sociedade baseada em relações pessoais; – Busca de proximidade e afeto nas relações; – Paternalismo: domínio moral e econômico.
3. Malandragem	– Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social; – Jeitinho.
4. Sensualismo	– Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
5. Aventureiro	– Mais sonhador do que disciplinado; – Tendências à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Quadro 3: Traços brasileiros para uma análise organizacional. Fonte: Motta e Caldas, 1997, p. 44

Fazendo menção a cada traço apontado no quadro acima, aprofundar-se-á a definição, buscando o que a literatura atual traz sobre cultura brasileira, iniciando-se pelo traço da hierarquia. O Brasil pode ser compreendido, segundo Hofstede (1997, 2001) e House et al. (2004), como um país em que a desigualdade de poder entre os indivíduos é grande, expressada no elevado grau de hierarquização da sociedade, colocando indivíduo com menos poder em uma relação de dependência dos mais poderosos. É criada uma situação em que o

tipo de superior esperado nas relações sociais e profissionais é um tipo autocrata e benevolente, um indivíduo que se assemelha a um bom pai. Em virtude disso, uma dose grande de autoridade, poder e *status* é colocada nessa figura que possui também diversos privilégios e regras exclusivas, revelando a partir daí subordinados passivos que esperam que lhes seja dito o que fazer.

Quanto ao personalismo, autores como Barros e Prates (1996), Freitas (1991) e Prestes Motta (1996) explicitam que este teria surgido no Brasil em função do poder que os indivíduos desenvolvem a partir das conexões que possuem e não de suas capacidades e especializações técnicas. A rede de amigos e parentes constitui o caminho certo e importante para a resolução de problemas que o indivíduo possui e obtém privilégios. A ausência de relações familiares é percebida como algo negativo no País. Em virtude disso, os laços que os indivíduos desenvolvem entre si são considerados algo extremamente importante e valorizado. Assim, os indivíduos costumam desenvolver relacionamentos próximos e estreitos com os grupos a que pertencem, sendo o grupo percebido muitas vezes como uma extensão da família.

Referindo-se a malandragem, a partir da caracterização do jeitinho, DaMatta (1991) faz uma reflexão também a respeito dela – como forma de navegação social – que, segundo ele, seria o mesmo que o jeitinho.

Motta, Alcadipani e Bressler (1999), por meio de uma pesquisa bibliográfica, discutem também o jeitinho brasileiro nas organizações do País, apontando suas origens históricas, seus condicionantes culturais e suas consequências para as organizações. Para eles, o jeitinho brasileiro derivaria do formalismo, que será tratado adiante, e seria a forma de um indivíduo atingir objetivos a despeito de determinações contrárias, como leis, normas, regras e ordens, funcionando como uma válvula de escape individual e específica diante de imposições e determinações universais.

Para DaMatta (1991), o malandro seria um profissional do jeitinho e da arte de sobreviver nas situações difíceis. A malandragem não constituiria somente um tipo de ação concreta situada entre a lei e a plena desonestidade, seria uma possibilidade de proceder socialmente, um modo tipicamente brasileiro de cumprir ordens absurdas, uma forma ou estilo de conciliar ordens impossíveis de serem cumpridas com situações específicas. O autor caracteriza a malandragem como um modo de viver, e, por vezes sobreviver, num sistema em que as leis formais da vida pública pouco ou nada estariam alinhadas às boas regras da moralidade costumeira dos indivíduos no País.

O sensualismo surge da colonização portuguesa e da influência moura, já que estes eram poligâmicos. Quando o colonizador português iniciou sua vida no Brasil, ali se encontravam os índios que também eram poligâmicos como os mouros e que incorporavam estranhos a sua comunidade. Dentro desse ambiente de libertinagem sexual, as escravas africanas foram usadas como descarga dos sentidos e desejos. Assim criaram-se nossas relações interpessoais, nos limites do sensualismo afetivo. (MOTTA, 1997)

O ser aventureiro também surge dos traços dos colonizadores, a influência judia que valoriza o comércio e tem aversão à agricultura, bem como certo desprezo pelo trabalho manual. O que é admirado pelo português e pelo brasileiro é a vida de senhor. A forma como o Brasil foi colonizado, assim como suas consequências (exploração dos recursos naturais e mão de obra), são a tradução perfeita para retratar o Brasil Colônia. (MOTTA, 2006) Para os autores Barros e Prates (1996), referindo-se ao que eles chamam de subsistema dos líderes, no momento em que alguém assume o papel de liderança surge a concentração de poder e o personalismo¹, e finalmente o paternalismo². A concentração de poder justifica-se pelos movimentos de que a sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicional e do poder racional-legal para o estabelecimento e manutenção da autoridade, criando assim uma concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. Em comparação, no modelo americano, prevalece a igualdade, em termos de código cultural, cada cidadão pode exercer independentemente seu poder e ser respeitado e tratado igualmente perante a autoridade.

Sobre o paternalismo, DaMatta (2004, p. 22) argumenta:

[...] Nosso sistema tão fortemente marcado pelo trabalho escravo, as relações entre patrões e empregados ficaram definitivamente confundidas. Pois numa sociedade que Gilberto Freyre chamava de patriarcal e escravocrata, o patrão – sendo dono do trabalhador – é muito mais que um explorador do trabalho. Ele também é o representante exclusivo do trabalhador no plano social, político e moral [...] isso permeou de tal modo as nossas concepções de trabalho e suas relações, que até hoje misturamos tarefa com amizade, o que confunde o empregado e permite ao patrão exercer um duplo controle da situação. (DAMATTA, 2004, p. 22)

Souza et al (2010) argumentam que o Brasil possui uma cultura institucional profundamente hierarquizada, baseada em pactos políticos e articulações de fidelidade e interesses, que se arrasta até hoje com características conservadoras. Para Cândido (1972), o

¹ Weber (1971) observou que muitos tipos de movimentos políticos se baseavam em qualidades pessoais irresistíveis de um determinado líder, seja pela sua personalidade ou por dons inexplicáveis, sobrepondo sistemas tradicionais ou nacionais-legais.

² De acordo com Barros e Prates (1996), síntese da combinação de concentração de poder e personalismo.

Brasil pode ser representado pela imagem de uma grande família, com poucas regras formais, mas com o poder desempenhado pela autoridade paterna. No contexto brasileiro, existe pouco espaço para participação e a hierarquia social é aceita. (CÂNDIDO, 1972, p.291)

Fazendo menção ao formalismo (BARROS; PRATES, 2006), são três as formas de se transmitir maior segurança e evitar riscos futuros: a tecnologia, as leis e a religião. A ênfase é dada em cada sociedade a um ou mais desses três elementos, o que define seu traço cultural original. Assim, países, mesmo tendo graus parecidos de controle da incerteza, poderão estar agindo de forma diferente.

Para os autores, o brasileiro apresenta código de uma socialização do tempo que o colocaria mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. Seguramente, ele vive muito mais no tempo presente do que no futuro. A busca de resultados imediatistas e de uma baixa capacidade de provisionamento mostra uma postura sem ansiedade para o que possa vir depois. A explicação pode estar relacionada à sua capacidade de ter esperança em tempos melhores, entregue à proteção de um Deus que é brasileiro.

Nesse sentido, DaMatta (2004), afirma que:

De certo modo, essa totalização faz com que natureza, sociedade e sobrenatural fiquem todos dentro do mesmo círculo, acabando com todas as diferenças. Também pensamos na religião como um meio de explicação para os infortúnios – as coincidências negativas (como acidentes e doenças) [...] a religião, neste sentido, apresentaria a possibilidade de resgatar a indiferença do mundo, e das coisas do mundo, relativamente à nossa consciência e à sua necessidade de dar um sentido preciso a tudo, ordenando a vida e as relações entre as coisas da vida. (DAMATTA, 2004, p. 60)

Conforme Barros e Prates (1996), o brasileiro tem certo ecletismo quando se refere à religião, apesar da influência da igreja católica, e não ficou menos influenciado pelas cerimônias de origem africana. Em contraposição, o Japão tem uma forte tendência a se utilizar da tecnologia para combater incertezas futuras, como ações da natureza e guerras. Já Portugal se valida excessivamente das leis em uma atitude preventiva em relação a comportamentos sociais, econômicos e políticos. O raciocínio de DaMatta (2004) está de acordo com os autores supra, quando argumenta: “O que para um norte-americano calvinista, um inglês puritano ou um francês católico seria sinal de superstição e até mesmo de cinismo ou ignorância, para nós é um modo de ampliar as nossas possibilidades de proteção.” (DAMATTA, 2004, p. 65)

Outra visão sobre o formalismo é discutida por Motta, Alcadipani e Bressler (1999). Com base em Prado, os autores definem o formalismo como a discrepância entre a conduta concreta e as normas que pretendem regular tal conduta, característica que teria estado presente no Brasil desde os tempos da colônia. Os autores argumentam que o desrespeito às leis de dentro de uma determinada sociedade gera uma desconfiança generalizada a respeito da validade das leis dessa sociedade. E, nesse sentido, reforçam que o formalismo poderia ser apontado como raiz estrutural do jeitinho brasileiro.

DaMatta (2004) encontra explicação para o pouco respeito às leis, pois:

[...] Existiria um dilema entre leis que deveriam valer para todos e relações pessoais, obviamente exclusivas, que levariam a dobrar ou neutralizar essas normas. O resultado é um sistema social dividido e equilibrado entre duas unidades sociais: o indivíduo (o sujeito das leis universais e igualitárias que modernizam a sociedade) e a pessoa (o sujeito das relações sociais que conduzem as dimensões hierarquizadas do sistema) [...] Em face da expectativa de coerência entre a regra jurídica e as práticas da vida diária, o inglês, o francês e o norte-americano param diante de uma placa de trânsito que diz “parar”, o que – para nós – parece um absurdo mágico [...] nessas sociedades, a lei não é feita para explorar ou submeter o cidadão, ou para corrigir e reinventar a sociedade. Nelas, a lei é um instrumento que faz a sociedade funcionar bem. (DAMATTA, 2004, p.45-47)

O Brasil foi um país colonizado, trazendo como consequências desse fato a exploração dos recursos naturais e da mão de obra. Outro fator que reflete a exploração do Brasil é de que as iniciativas políticas tomadas não tinham e não tem preocupação com as necessidades locais de desenvolvimento, e sim com políticas facilitadoras da exploração de nossos recursos naturais. Toda a infraestrutura de estradas, ferrovias e até os modelos administrativos eram usados para facilitar o escoamento dos recursos naturais para a Europa. (HOLANDA, 1973)

Furtado (2007) reforça esse fator:

A ocupação econômica das terras americanas constitui um episódio de expansão comercial da Europa. Não se trata de deslocamentos de população provocados por pressão demográfica – como fora o caso da Grécia – ou de grandes movimentos de povos determinados pela ruptura de um sistema cujo equilíbrio se mantivesse pela força – caso das migrações germânicas em direção ao ocidente e ao sul da Europa. (FURTADO, 2007, p. 25-27)

A colonização da América, mais especificamente do Brasil, remete estes a fazerem parte da economia reprodutiva européia, cuja técnica e capitais nela se aplicam para criar de forma permanente um fluxo de bens destinados ao mercado europeu. (FURTADO, 2007, p. 29).

Quanto ao traço da flexibilidade, de acordo com Barros e Prates (1996), ela representa uma categoria com duas faces que se denominam adaptabilidade e criatividade. Tanure (2009) complementarmente afirma que o traço da flexibilidade é decorrente das relações hierárquicas que, influenciada pela adaptabilidade e criatividade de seus atores, levam ao desenvolvimento de práticas organizacionais ajustáveis às diversas mudanças contextuais.

De acordo com Trevisan (2001), em seus estudos fica evidente a preferência do brasileiro pelas relações pessoais, tendendo a misturá-las com relações profissionais, utilizando-se do “jeitinho” como uma forma de encurtar caminhos nos trâmites burocráticos, ou mesmo para burlar leis. Os trabalhadores brasileiros partem do pressuposto de que “se temos amigos bons podemos tudo”.

Outras relações e comparações poderiam ser feitas, mas acredita-se que essas sejam suficientes para que se compreenda que as diferenças culturais estão presentes no relacionamento entre as pessoas no ambiente organizacional. Uma melhor compreensão sobre essa questão poderá ajudar a dar maior aproximação e interação entre os trabalhadores com mais sinergia, possibilitando resultados mais adequados e satisfatórios para todos. Isso porque cada estado e ou região brasileira possui suas peculiaridades, assim como a Reitoria do IFSul e cada *campus* estão inseridos em regiões diversas do RS, os quais também possuem as suas peculiaridades culturais, especialmente por cada região deste estado haver um histórico diferente de formação social e econômica, de acordo com os estudos desenvolvidos por diversos autores, podendo ser citados entres eles Targa (1996) e Arendt et al. (2002)

Outros autores desenvolveram trabalhos abordando a diferença entre a cultura organizacional brasileira e de outros países, mediante pesquisa com expatriados, dentre os quais podemos citar Cavedon et al. (2005) e Trevisan (2001), que realizaram estudos em empresas multinacionais inseridas nos estado do Paraná e Rio Grande do Sul, sendo possível demonstrar as diferenças nas culturas no que se refere à realização e configuração do modo de trabalho.

Podem ser citados também os trabalhos de Pires e Macedo (2006), que trata da cultura organizacional em organizações públicas brasileiras, abordando principalmente a influência da política na gestão destas organizações, sendo considerada esta abordagem importante pelo fato do *lócus* de estudo deste trabalho ser uma instituição federal de ensino.

A cultura e as práticas organizacionais no Brasil são influenciadas pela cultura nacional, que por sua vez, dentro de cada unidade federativa possuem peculiaridades das mais

diversas combinações, formando assim um país de enorme diversidade cultural presentes em suas práticas sociais.

2.5 Modelo Teórico de D'Iribarne

A partir de técnicas de pesquisa etnográfica e interpretação histórica de culturas nacionais, o teórico francês Phillipe D'Iribarne desenvolveu, em pesquisas ao longo dos últimos anos, em mais de 20 países, uma abordagem baseada em estudos de caso de empresas desses diferentes países, identificando a relação entre cultura nacional e cultura organizacional. Em seus estudos identificou e descreveu as dinâmicas das organizações e suas práticas concretas de gestão, bem como, a relação da cultura nacional com a gestão dessas organizações. (SOUZA ET AL, 2010)

D'Iribarne (1989) analisa organizações e seus modos de gestão dando ênfase a como os atores “definem precisa e explicitamente as responsabilidades de cada um; formulam claramente seus objetivos; deixam livres as escolhas dos meios; avaliam com atenção seus resultados, recompensas e sanções, considerando sucessos e fracassos”. (D'IRIBARNE, 1989, p.131)

De acordo com Souza (2010), as análises são realizadas a partir de observação e entrevistas com os atores das organizações em estudo, procurando entender o funcionamento de cada empresa. D'Iribarne realiza pesquisa comparativa entre empresas filiais em diferentes países, controlando, assim, variáveis como: tipo de produção, modelo de gestão, formação exigida dos funcionários, entre outras, deixando livre a variável cultura nacional. Apesar de os modelos de gestão definidos oficialmente em contextos culturais diferentes serem comuns, os estudos de D'Iribarne (2003) constataram diferenças importantes nas práticas em exercício nas organizações. Isso permitiu que o autor afirmasse que “os modernos instrumentos de administração certamente são, em princípio, aplicáveis de maneira universal”, no entanto, eles só “encontram sua plena eficácia ao adquirirem sentido nas leituras marcadas pelas visões particulares, que cada cultura oferece”.

A partir dos estudos de D'Iribarne, foram identificadas relações entre a cultura nacional, a cultura organizacional e a gestão das organizações, de acordo com Souza (2010), relacionadas em oito categorias de análise, tais como: senso de dever (forma como os atores respeitam os termos dos contratos); relações hierárquicas (clareza quanto às relações, em relação aos atores da rede, que formam a cadeia com os dirigentes ou coordenadores da

cadeia, resistência às pressões); percepção do controle (aceitação do controle, controle visto positivamente, aversão ao controle); definição de responsabilidades (codificação dos direitos e deveres, interpretação individual das responsabilidades, responsabilidades estabelecidas); sanções (nível de proteção entre os participantes da cadeia, respeito ao contrato, rejeições); qualidade da cooperação (credibilidade pessoal, entre os líderes, etc., credibilidade institucional, e credibilidade das regras e estatutos); regulação (ações de moderação informais/formais, organização precisa, previsibilidade de ações, planejamento, discussões); problemas – vistos como consequência do tipo de modelo de gestão da organização – (identificados por meio dessas categorias, conflitos, subjetividade, arbitrariedade, ausências, etc.).

O autor D'Iribarne busca identificar a lógica cultural das organizações em função de suas práticas. Souza et al. (2010) definem práticas sociais como atividades reais da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, que representam as manifestações culturais da organização.

Nesta linha, constituindo-se a cultura da organização, de acordo com D'Iribarne (1989), sob a influência da cultura nacional, serão discutidos a seguir alguns aspectos da cultura brasileira e alguns de seus traços para uma análise organizacional.

3 MÉTODO

O ponto de partida aqui é identificar a percepção dos atores sociais do lócus de estudo sobre as práticas sociais, consideradas suas manifestações culturais, através da realização de uma pesquisa descritiva.

Como método nesta pesquisa foi utilizado o modelo teórico de Philippe D'Iribarne (2003), que defende serem as práticas manifestações culturais da organização, contextualizando seu histórico, sendo também influenciadas pela cultura nacional.

Foi realizada uma abordagem qualitativa acreditando ser esta adequada para proporcionar a percepção das práticas organizacionais, facilitando a identificação dos objetivos propostos neste trabalho.

Realizou-se uma pesquisa descritiva que, segundo Gil (1999:44): “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimentos de relações entre variáveis”. Nesse sentido, Triviños (2008) argumenta que o foco essencial dos estudos descritivos reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços, características, sua gente, seus problemas, suas escolhas sua educação sua preparação para o trabalho, seus valores, etc.

Essa pesquisa tratou especificamente de uma população de 93 servidores do quadro de pessoal do IFSul-rio-grandense que atuam no *Campus* Sapucaia do Sul, e utilizou-se entrevista semi-estruturada com uma amostra de 17 servidores, distribuídos entre docentes, técnicos-administrativos e gestores, bem como gestores da Reitoria da Instituição.

Na coleta de dados foi realizado levantamento documental para obter dados em arquivos, normativos, banco de dados, documentos e publicações, relativos à instituição pesquisada e à literatura de Ensino Profissional e Tecnológico brasileiro.

Foram realizadas entrevistas com roteiro baseado nas categorias de análise de D'Iribarne, sendo utilizado como método de tratamento dos dados a análise de conteúdo, definido por Bardin (2004) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. (BARDIN 2004, p.27)

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), passa por descrição analítica do conteúdo das mensagens escritas ou orais, mas pode ir além disso, tentando captar os significados não ditos ou escritos diretamente. Bardin (2004:109) considera que “[...] o que

caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação individual.”

Neste estudo procedeu-se à análise qualitativa das declarações dos gestores, técnicos administrativos e docentes entrevistados.

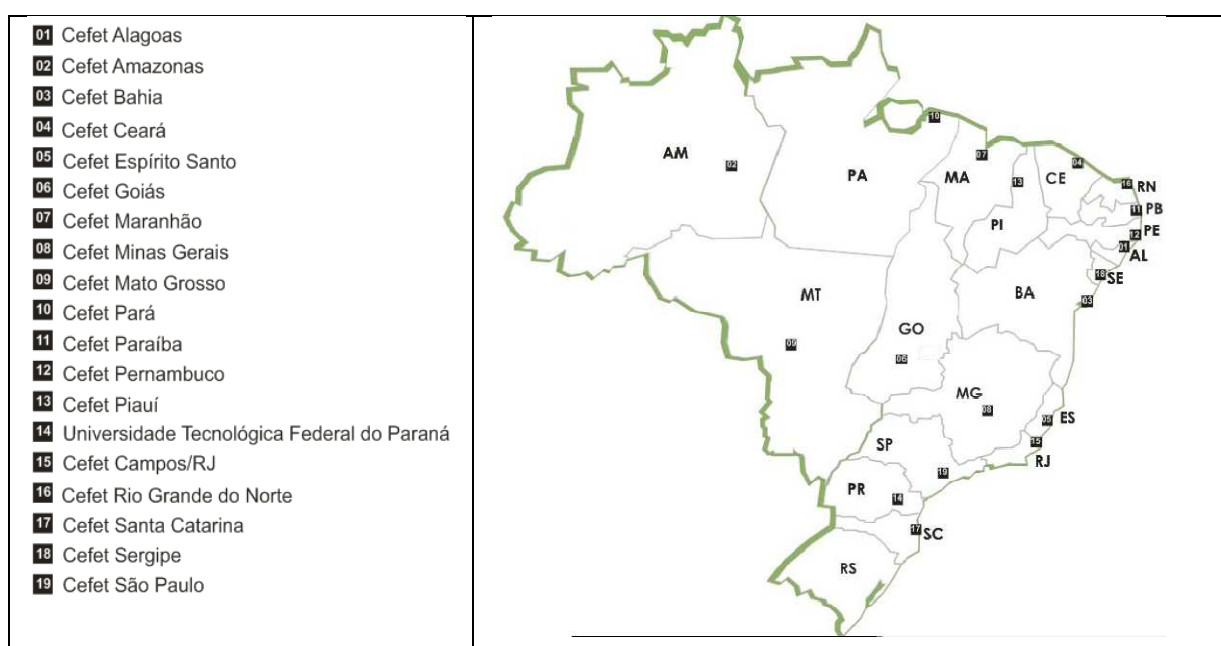
3.1 Análise Documental

3.1.1 Caracterização e Histórico da REPT

A intenção neste capítulo é de apresentar um painel atual sobre a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, remetendo a alguns recortes históricos da trajetória da educação profissional brasileira, focalizando inclusive aspectos regionais específicos atuais da citada expansão.

A história da educação profissional em âmbito federal inicia-se em 1909 com a justificativa de que, para a criação de um conjunto de Escolas de Aprendizes Artífices, configurava-se a necessidade de prover as classes proletárias de meios que garantissem a sua sobrevivência. Sendo assim o projeto foi assinado pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha, sob a jurisdição do Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, e que eram destinadas ao ensino profissional, primário e gratuito. (PDE, 2008)

Na figura 1 abaixo, o cenário da divisão geopolítica de 1909, onde se registra a distribuição



das escolas em 19 estados brasileiros:

Figura 1: Divisão geopolítica de 1909. Fonte: Ministério da Educação. Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica (BRASIL, MEC/SETEC, 2009, p 03).

No período de 1930 a 1945, a existência das escolas públicas profissionalizantes vai ao encontro dos interesses do capital industrial, segundo o novo modelo de desenvolvimento. Em decorrência do processo de mudança da sociedade, por meio do deslocamento da atividade agroexportadora para a industrial no Brasil, essas escolas vão se posicionando, de forma mais direta, vinculadas às políticas de desenvolvimento econômico. A partir de 1942, as Escolas de Aprendizes Artífices são transformadas em Escolas Industriais e Técnicas. (BRASIL, MEC, 2008).

Em 1959, as Escolas Técnicas transformaram-se em Escolas Técnicas Federais. Em 1961, promulga-se a Lei nº 4.024 (Lei de Diretrizes e Bases) que extingui a dualidade estrutural.

Os anos de 1980 caracterizaram-se por uma nova configuração da economia mundial, reconhecida como globalização – processo que vem acoplado à intensificação da aplicação das telecomunicações, da microeletrônica e da informática. Essa intensificação associa-se a uma nova configuração dos processos de produção. Para atender a essa demanda, as instituições de educação profissional vêm buscando diversificar programas e cursos para elevar os níveis da qualidade da oferta. (BRASIL, MEC, 2008)

Tal realidade passou a exigir das políticas públicas de governo um olhar mais focalizado para a área da educação. Desse modo, em 1994, o Ministério da Educação (MEC) encaminhou ao Congresso Nacional a proposta de um Sistema Nacional de Educação Tecnológica onde se previa a transformação das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), dando uma nova configuração a Rede Federal de Educação. (BRASIL, MEC/SETEC, 2009)

De acordo com a Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994, a mudança de Escola Técnica Federal para CEFET seria realizada mediante decreto específico para cada instituição e em função de critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação, levando em conta as instalações físicas, os laboratórios e equipamentos adequados, as condições técnico-pedagógicas e administrativas, e os recursos humanos e financeiros necessários ao funcionamento de cada centro. (BRASIL, 1994)

Em 1997 houve a separação da educação técnica do ensino médio (Decreto nº 2.208); já, em 2004, houve a restituição da possibilidade de integração (Decreto nº 5.154).

De 2002 a 2005 ocorreu a regulamentação da educação tecnológica, com a criação e priorização da oferta de cursos superiores de tecnologia, as transformações das escolas técnicas em Centros Federais de Educação Tecnológica e a transformação do CEFET-PR em Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

De acordo com o Ministério da Educação, em 2005, a partir da publicação da Lei nº 11.195, ocorre o lançamento da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a construção de 64 novas unidades de ensino. Foi este o marco histórico para a expansão da Rede Federal. A segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica foi iniciada em 2007, com o objetivo de entregar à população mais 150 novas unidades, e na expectativa de concluir um total de 354 unidades, até o final de 2010. (BRASIL, MEC/SETEC, 2009)

A fase II do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica está sujeita a mais recente diretriz do Governo Federal, segundo a qual se propõe a integração dos projetos sociais às ações de desenvolvimento territorial e o fomento à atividade produtiva, de sorte que as iniciativas de cada uma das áreas da Administração Pública sejam fortalecidas pela sinergia decorrente dos encaminhamentos tomados conjuntamente.

Nesse sentido, a implantação de novas escolas técnicas associa-se ao fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais – APLs, ao atendimento das áreas de assentamento rural, ao incremento das ações de empreendedorismo e associativismo, ao desenvolvimento das áreas de fronteira, entre outros. São cinco os critérios escolhidos para a implantação de novas unidades, de acordo com a fase II da expansão da REPT. O primeiro refere-se à distribuição territorial equilibrada das novas unidades de ensino, o que implica a não inclusão de localidades que estejam no raio de abrangência das instituições já existentes.

O segundo critério corresponde à cobertura do maior número possível de mesorregiões, que ocorre da seguinte maneira: dada a distribuição geográfica dos atuais IFs, são mapeados todos os espaços que correspondem a “vazios” geográficos na cobertura oferecida pelas instituições já instaladas. Na sequência, são identificadas as meso e microrregiões inseridas nas tais lacunas de cobertura, o que possibilitará que a definição da(s) cidade(s) polo contemple as realidades de âmbito local e regional.

Já o terceiro critério preza pela sintonia com os Arranjos Produtivos Locais (APL's) que são identificados de acordo com os resultados de mapeamentos do potencial de desenvolvimento socioeconômico de cada estado.

Como quarto critério foi eleito o aproveitamento de infraestruturas físicas existentes, visando assegurar que os recursos disponibilizados para a expansão da rede sejam empregados com o máximo de critério, de modo a obter, tanto quanto possível, resultados satisfatórios na relação custo-benefício de construção e aparelhamento de cada unidade.

Por fim, o quinto e último critério corresponde à identificação de potenciais, que poderão dar à nova unidade um dinamismo e um alcance em suas ações, que dificilmente seriam obtidos apenas com a aplicação dos recursos do orçamento da União.

Tais parcerias podem ser oferecidas por municípios e estados, mediante a destinação da área em que a unidade será edificada e pela ligação das redes públicas de água, energia, saneamento e telefonia. Podem vir conjuntamente, na forma de recursos adicionais aos que estão previstos para a construção de cada unidade, em forma de doações efetivadas por municípios, estados, empresas estatais, empresas privadas ou ONGs.

Em 29 de dezembro de 2008, a Lei nº 11.892 fez com que 38 centros federais de educação tecnológica, 75 unidades descentralizadas de ensino (UNEDs), 39 escolas agrotécnicas, sete escolas técnicas federais e oito escolas vinculadas a universidades deixassem de existir para fundar 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs).

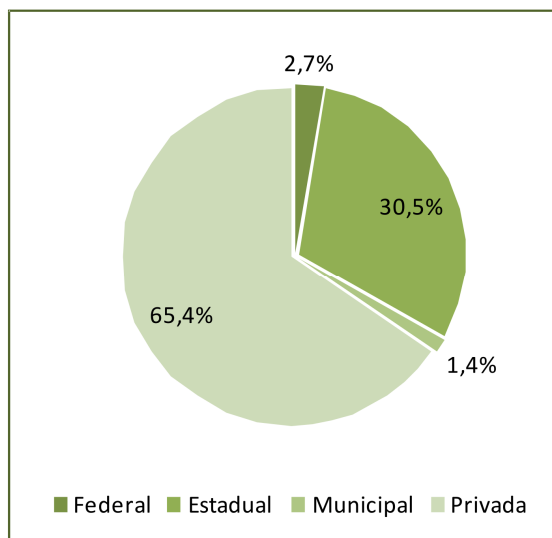
3.2 A Expansão da REPT no Rio Grande do Sul

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) estabeleceu que a Educação Profissional tem como objetivo a ampliação e a qualificação do atendimento aos jovens e adultos no País. Essa modalidade de ensino foi diferenciada nos níveis Básico, Técnico e Tecnológico.

Conforme texto legal, os cursos técnicos de nível básico são destinados à qualificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia. Os de nível técnico destinam-se a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio. Já os cursos de nível tecnológico correspondem a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico. Desenvolvido de forma integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, leva à preparação para a vida produtiva. Dessa forma, o ensino profissional, principalmente de nível médio, é de grande importância para o desenvolvimento, podendo também se constituir em um instrumento de desenvolvimento regional.

A rede de Educação Profissional do Rio Grande do Sul, em 2009, oferecia 1.411 cursos técnicos, ministrados em 145 municípios e distribuídos nas quatro dependências administrativas, com destaque para a rede de ensino particular que detêm 65,4% das escolas, seguida da rede estadual com 30,5%.

Figura 2: Escolas na Educação Profissional, Ensino Técnico, por dependência administrativa - 2009



Fonte: SE/SUEPRO - 2009

De acordo com Meirelles (2007), quando o Governo Vargas planejou a estruturação do Ensino Técnico Industrial no País, com investimentos para a melhoria ou construção de liceus industriais nos diversos estados, a situação do Rio Grande do Sul (RS) era diferenciada. Não tinha ocorrido, como nos demais estados, a atuação direta do governo federal na construção e manutenção de Escolas Técnico-Profissionais.

Os investimentos federais destinados ao Estado, quando Nilo Peçanha previu a construção das Escolas de Aprendizes Artífices nas capitais, tinham sido dirigidos ao Instituto Parobé, que era uma instituição estadual reconhecida nacionalmente. A capital do Estado, Porto Alegre, possuía uma grande escola técnica.

Era conveniente a criação de uma escola técnica federal no Rio Grande do Sul, destinando-se a ela os investimentos correspondentes ao Estado, para que pudesse ser efetiva a presença da União no segmento de nível secundário, evitando-se o ocorrido anteriormente, quando as dotações recebidas tiveram outra destinação.

O interior do estado do Rio Grande do Sul (RS) foi contemplado com uma instituição de educação profissional e tecnológica somente em 7 de julho de 1917, aniversário do

município de Pelotas, a fundação da Escola de Artes e Offícios, uma instituição de esfera municipal. Até então, o interior do estado do Rio Grande do Sul debruçava-se apenas em debates e projetos sobre a oferta de cursos regulares e educação profissional sem, no entanto, efetivar a sua implantação. (MEIRELES, 2007)

No ano de 1927, o Congresso Nacional sancionou o Projeto de Fidélis Reis que previa o oferecimento obrigatório do ensino profissional no País. Logo em seguida, em 1930, foi criado o Ministério da Educação e Saúde, onde se estruturou a Inspeção do Ensino Profissional Técnico que supervisionava as Escolas de Aprendizes Artífices. Em 1934 essa Inspeção passou a denominar-se Superintendência do Ensino Profissional.

Desse modo, na cidade de Pelotas, essa modalidade de ensino profissionalizante só veio a funcionar efetivamente em 1930, após decreto municipal, quando a Escola de Artes e Offícios passou a funcionar com o nome de Escola Técnico-Profissional.

Em 1933, por força de outro decreto municipal, algumas mudanças significativas alteraram o regulamento da instituição, que passou a se chamar Instituto Profissional Técnico (IPT). Na época, os cursos oferecidos pelo Instituto compreendiam grupos de ofícios divididos em seções: madeira, metal, artes construtivas e decorativas, trabalho de couro e eletro-química. (CEFET-RS, PPP, 2008, p. 2)

Com esse enfoque de formação técnica, em 1940, o IPT foi extinto para dar lugar a Escola Técnica de Pelotas (ETP), ainda sob a esfera municipal, que foi inaugurada oficialmente pelo então Presidente da República Getúlio Vargas, em 11 de outubro de 1943 – data adotada oficialmente para comemorar o aniversário dessa instituição de ensino. (MEIRELES, 2007).

A figura política do pelotense Luiz Simões Lopes, na época Presidente do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), foi imprescindível para articular a implantação de uma Escola Técnica Federal no Rio Grande do Sul. Desse modo, em 1959, a Escola Técnica de Pelotas transformou-se em uma autarquia federal e, em 1965, ganhou o nome de Escola Técnica Federal de Pelotas (ETFPel). (MEIRELES, 2007)

No ano de 1994, o Ministério da Educação (MEC) encaminhou ao Congresso Nacional a proposta de um Sistema Nacional de Educação Tecnológica, onde se previa a transformação das Escolas Técnicas Federais em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), dando uma nova configuração a Rede Federal de Educação. (BRASIL, MEC/SETEC, 2009).

De acordo com a Lei nº 8.948, de 08 de dezembro de 1994, a mudança de Escola Técnica Federal para CEFET seria realizada mediante decreto específico para cada instituição e em função de critérios estabelecidos pelo Ministério da Educação, levando em conta as instalações físicas, os laboratórios e equipamentos adequados, as condições técnico-pedagógicas e administrativas, e os recursos humanos e financeiros necessários ao funcionamento de cada centro. (BRASIL, 1994)

Visando a ampliação do atendimento às demandas de mercado e da população, em 26 de fevereiro de 1996, a Escola Técnica Federal de Pelotas/RS inaugura a sua primeira Unidade de Ensino Descentralizada (UNED) em Sapucaia do Sul/RS, Região Metropolitana de Porto Alegre, com vistas à formação profissional, para atender a demanda de mercado existente na área da indústria de termoplásticos. (CEFET-RS, PPP, 2008, p. 2)

Diante da perspectiva de transformação, em 1999, a Escola Técnica Federal de Pelotas passou a se denominar Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas – RS, o que possibilitou, além da oferta dos cursos técnicos de nível médio, a oferta de cursos superiores de tecnologia e graduação, e de cursos de pós-graduação.

Tal perspectiva se consolidou a partir da promulgação do Decreto nº 2.208/1997, que regulamentou a educação profissional e criou o Programa de Expansão da Educação Profissional – PROEP, o que possibilitou a transformação das demais Escolas Técnicas Federais em CEFETs. (BRASIL, MEC/SETEC, 2009).

A Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a partir da estrutura anterior do CEFET-RS, criou o IFSul – Instituto Federal Sul-rio-grandense. Na mesma ocasião, no Rio Grande do Sul, também foram criados o IFRS (Instituto Federal do Rio Grande do Sul, com *campi* em Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Osório, Porto Alegre, Restinga, Rio Grande e Sertão) e o IFF (Instituto Federal Farroupilha, com os seguintes *campi*: Alegrete, Júlio de Castilhos, Panambi, Santa Rosa, São Borja, Santo Augusto e São Vicente do Sul).

A figura 3, a seguir, mostra o atual quadro da expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, nos três institutos existentes no Estado do Rio Grande do Sul.

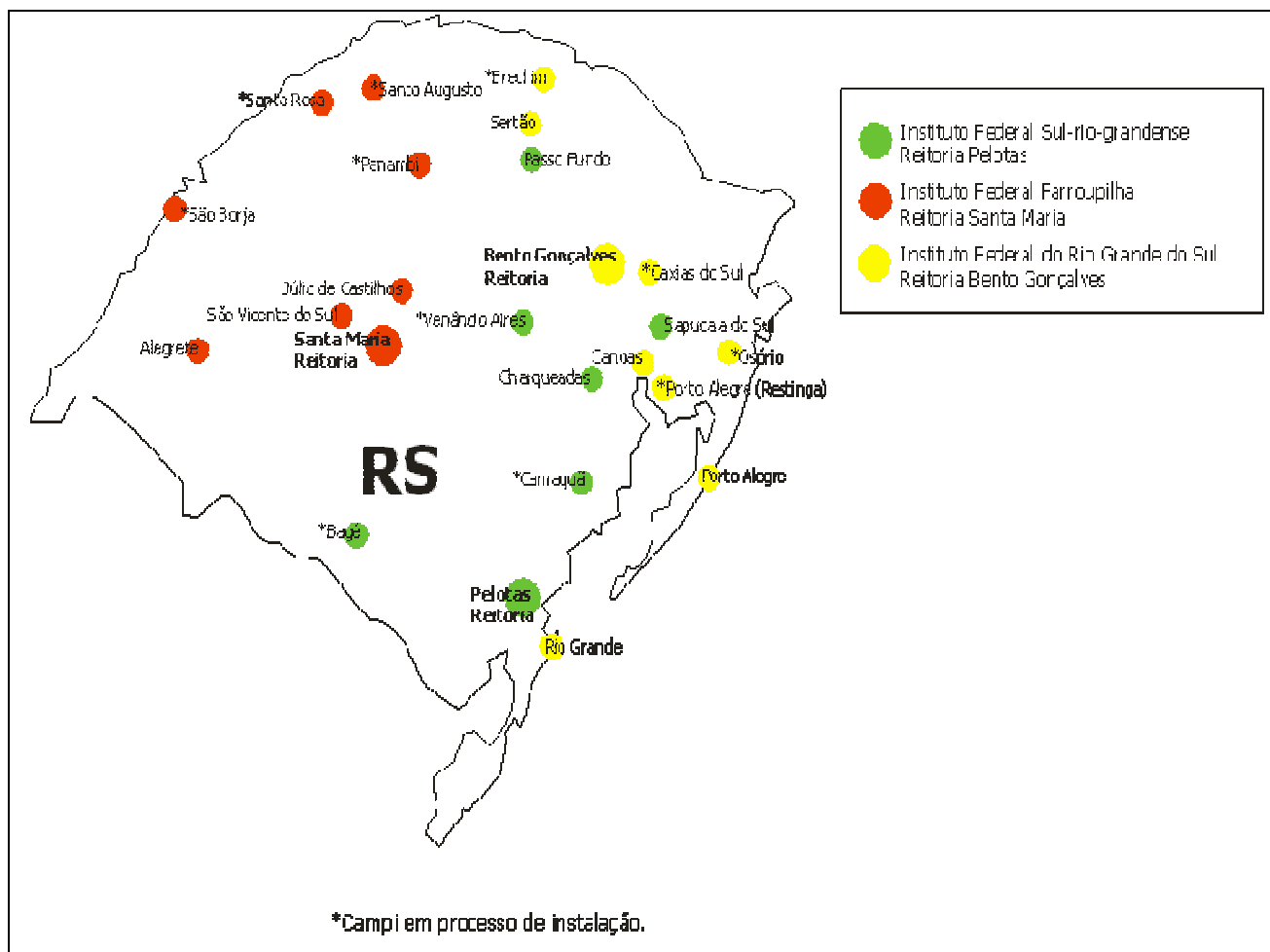


Figura 3: A expansão da Rede Federal no Rio Grande do Sul. Fonte: Instituto Federal Sul-rio-grandense (site: <http://www.ifsul.edu.br/portal/index.php>).

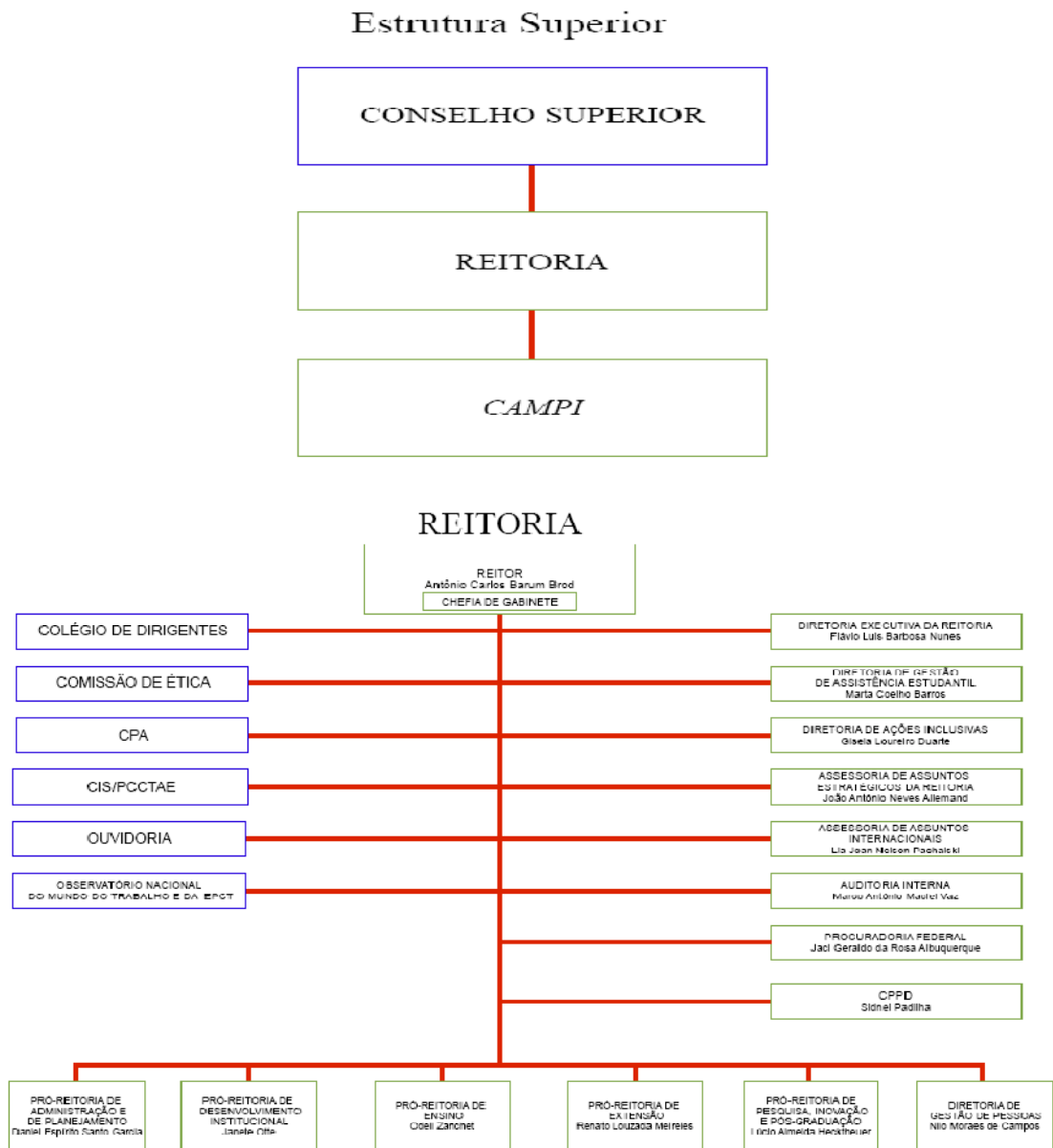
3.3 O Instituto Federal Sul-rio-grandense no Contexto da Expansão

Com a criação dos Institutos, o Município de Pelotas, sede do antigo CEFET-RS, foi confirmado como a cidade sede da reitoria do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), que conta com um total de oito *campi* em plena atividade: *Campus* Pelotas (1943), *Campus* Pelotas – Visconde da Graça (1923), *Campus* Charqueadas (2006), *Campus* Sapucaia do Sul (1996), *Campus* Passo Fundo (2007), *Campus* Camaquã (2010), *Campus* Venâncio Aires (2010) e *Campus* Avançado de Santana do Livramento (2010).

Complementando a sua constituição, agregam-se os polos do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), vinculados ao IFSul-rio-grandense, localizados nas cidades de: Balneário Pinhal, Santana da Boa Vista, Santa Vitória do Palmar, Constantina, Picada Café, Rosário do Sul, Vila Flores e Cachoeira do Sul (*Campus* Pelotas). Nesses polos são oferecidos cursos na modalidade à distância financiados pela UAB, além dos polos do e-TEC Brasil, onde são ministrados cursos técnicos na modalidade à distância nas cidades de: Alegrete,

Bagé, Cachoeira do Sul, Canguçu, Santa Maria, Santana do Livramento, Santa Vitória do Palmar, Santo Antônio da Patrulha, São Borja e São Lourenço do Sul, financiados pelo Ministério da Educação. (PDI, 2009-2014)

Figura 4: Organograma do Instituto Federal Sul-rio-grandense



Fonte: Instituto Federal Sul-rio-grandense

(site: <http://www.ifsul.edu.br/portal/index.php>).

Após contextualização do histórico da REPT brasileira, especificando esta no Estado do Rio Grande do Sul e no Instituto Federal Sul-rio-grandense, contextualizar-se-á o objeto de estudo do presente trabalho que é o *Campus Sapucaia do Sul*.

3.4 O *Campus* Sapucaia do Sul

De acordo com Meirelles (2007), entre os anos 1985 e 1989, no Ministério da Educação, desenvolvia-se um programa de governo denominado Expansão e Melhoria do Ensino Técnico – PROTEC. Pelo programa, que foi criado em decorrência de reivindicações da sociedade pela criação de novas Escolas Técnicas, foi possibilitada a apresentação de projetos, por parte dos municípios, para sediar Unidades de Ensino Descentralizadas vinculadas às Escolas Técnicas Federais já existentes.

Para o RS eram inicialmente previstas três Unidades Descentralizadas, mas apenas uma acabou sendo autorizada. Dentre os diversos projetos apresentados, foi escolhida a proposta da Prefeitura Municipal de Sapucaia do Sul.

A Prefeitura local agilizou prontamente o atendimento às condições estabelecidas pelo Ministério da Educação, tendo a Câmara Municipal autorizado o Poder Executivo, pela Lei Municipal nº 1.138, de 17 de dezembro de 1986, a efetuar a doação de uma área de aproximadamente 40.000 m² à Escola Técnica Federal de Pelotas, para a construção e instalação da Unidade de Ensino Descentralizada de Sapucaia do Sul.

Em 1992, começou a obra de construção da nova Unidade da ETFPel, no Município de Sapucaia do Sul. Inicialmente foram previstos dois cursos técnicos: Eletromecânica e Refrigeração e Ar Condicionado. Essas habilitações foram, posteriormente, descartadas, em face de pesquisas de mercado e interesses mais imediatos do setor empresarial e comunidade local, os quais optaram pela área de plásticos.

Para a Unidade Descentralizada foram previstas matrículas de 480 alunos no primeiro ano, 720 no segundo, 960 no terceiro e 1200 no quarto ano de funcionamento da nova Escola. Em 1992, segundo legislação, a Unidade foi dotada de quadro de pessoal docente e técnico-administrativo para o início de suas atividades.

O Ministério da Educação, em 1993, autorizou a ETFPel a promover o funcionamento da Unidade de Ensino de Sapucaia do Sul, fato que não se efetivou de imediato, devido a problemas com o desenvolvimento da obra de construção do prédio da Unidade.

Em 1994, a Lei Federal nº 8948, que dispôs sobre o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, transformou todas as Escolas Técnicas Federais (ETFPel) em Centros Federais de Educação Tecnológica – CEFET/RS.

Problemas com a empresa construtora da obra da Unidade de Ensino de Sapucaia do Sul começaram a se intensificar em 1995, ensejando o rompimento contratual. Como estratégia, para evitar que a obra ficasse suspensa por longo tempo em decorrência de processos administrativos e judiciais, foi feito acordo com a Prefeitura do Município para o ingresso de alunos carentes em curso preparatório, para o qual foram utilizados pavilhões em fase final de construção.

O ano de 1996 marca a inauguração do prédio e início do funcionamento do Curso Técnico de Plásticos, na Unidade de Ensino Descentralizada de Sapucaia do Sul. O curso, que iniciou suas atividades em 26 de fevereiro de 1996, foi projetado em sintonia com os anseios locais de preparação de mão de obra para o setor, principalmente em função das necessidades das empresas do Polo Petroquímico sediado no Município de Triunfo, região metropolitana da grande Porto Alegre.

Com a criação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas, a Unidade Descentralizada de Sapucaia do Sul passa a denominar-se *Campus* Sapucaia do Sul.

A cidade de Sapucaia do Sul (RS) possui uma população total de 122.231 habitantes (2007), uma área (segundo dados de 2006) de 58,6 km² e uma densidade demográfica de 2.090,6 hab/km² (2006). Tem localização estratégica no centro da zona metropolitana da grande Porto Alegre, sendo apontado, pela Câmara de Indústria e Comércio do Rio Grande do Sul, como um dos polos industriais do Estado.

O *Campus* tem por objetivo atender a comunidade sapucaense e a região do Vale dos Sinos conforme depoimento de seu diretor:

Ministrando cursos que visem à preparação e capacitação de pessoal segundo as principais demandas locais. Aliando humanismo e tecnologia, o educandário propicia uma educação plena de valores e saberes, o que é latente entre os mais de 1.000 alunos matriculados em seus sete cursos (graduações tecnológicas e técnicos de nível médio) consolidando em suas ações o ideal “educação para a vida, profissionais para o mundo”. (POSTEIRO, 2008, p. 7)

O Quadro 4 mostra o quantitativo de cursos regulares ofertados pelo *Campus* Sapucaia do Sul em suas diferentes modalidades e os cursos que estão em extinção.

Quadro 4: Modalidades de ensino e cursos oferecidos pelo *Campus*

Modalidade de Ensino	Cursos
Superior	- Engenharia mecânica - Tecnólogo em gestão da produção industrial - Tecnólogo em fabricação mecânica*
Técnico integrado	- Técnico em gestão cultural - Técnico em informática - Técnico em administração – PROEJA
Técnico pós-médio	- Técnico em plásticos
Ensino médio	- Ensino médio*

* Curso em extinção. Fonte: Relatório de Gestão do IFSul (2010)

O *Campus* Sapucaia, segundo o Relatório de Gestão (2010), conta com 59 docentes em seu quadro, além de 34 servidores técnicos administrativos. Do ponto de vista físico, a área do *Campus* é de 39.198 m², deste total 6.879 m² são de área construída para atender atividades acadêmicas. O *Campus* conta com uma biblioteca, um auditório, uma oficina central, 17 salas de aula e desenho, além de 22 laboratórios (transformação de plásticos, reciclagem de plásticos, controle de qualidade, hidráulica e pneumática, metrologia e usinagens, química, física, entre outros).

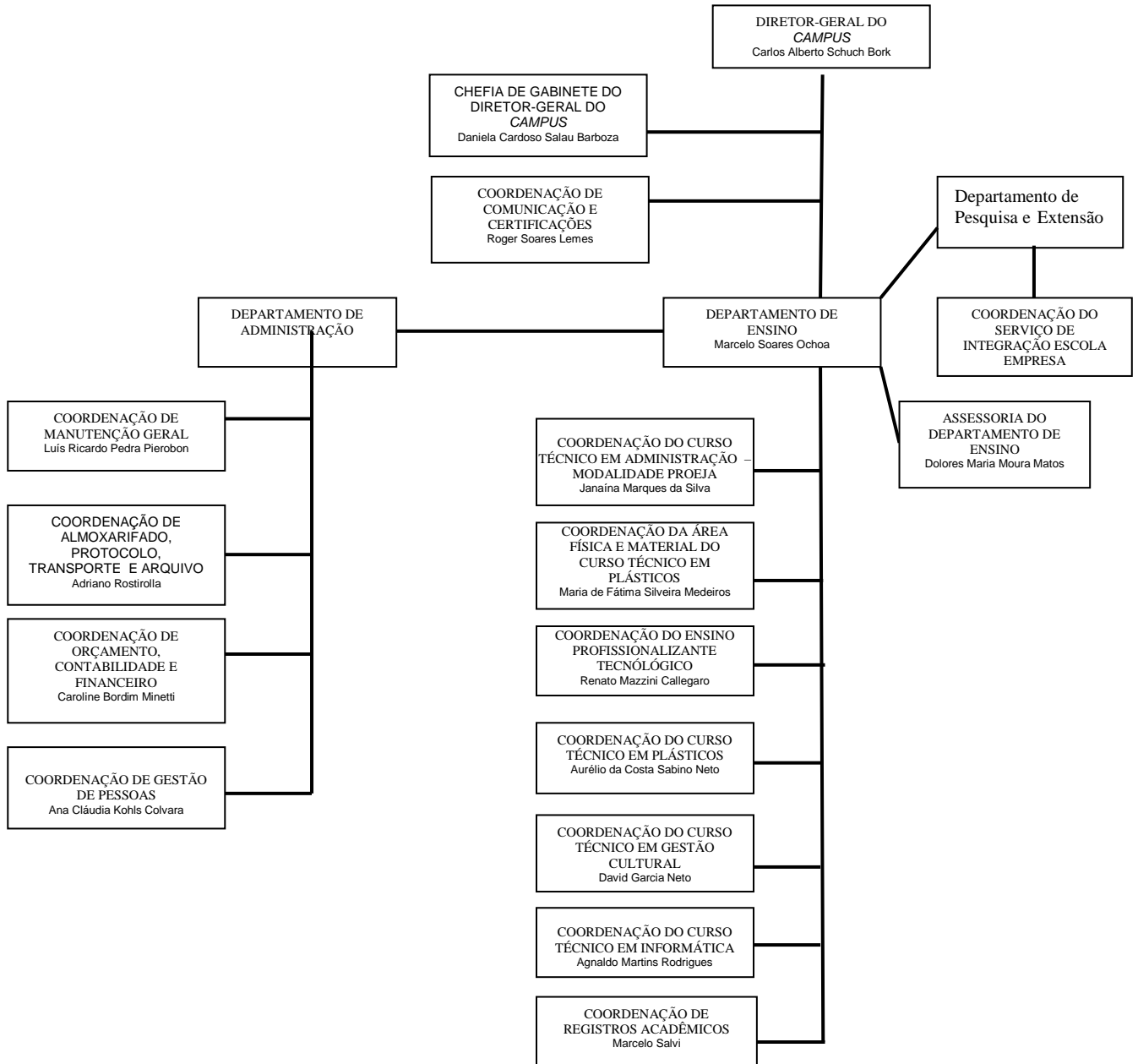
A tabela 1 mostra o aumento do número de servidores efetivos no ano de 2010.

Tabela 1: Quantitativo de servidores docentes e técnico-administrativos efetivos

<i>Campus</i>	2008	2009	2010
Servidores técnico-administrativos	29	27	34
Docentes	45	46	59
Total	74	73	93

Fonte: Relatório de Gestão IFSul (2010).

Figura 5: atual organograma do *Campus Sapucaia do Sul*.



4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tratará de descrever e analisar trechos das entrevistas realizadas com os atores sociais, por entender serem estes mais adequados à análise, tendo em vista se configurarem como mais objetivos, já que se fossem utilizadas as transcrições na íntegra, incluir-se-ia relatos que nem sempre seriam relevantes para o cumprimento dos objetivos propostos no presente trabalho.

Com as informações coletadas foi possível identificar os motivos que levaram a composição dos *campi* do IFSul, bem como identificar a percepção dos entrevistados sobre as categorias de análise segundo D'Iribarne, de acordo com o descrito no capítulo dos métodos, quais sejam: senso de dever, qualidade da cooperação, definição das responsabilidades, percepção do controle, relações hierárquicas, sanções, regulação e problemas (decorrentes do modo de gestão).

Em seus estudos D'Iribarne (1989, p.131) analisa empresas e seus modos de gestão, dando ênfase a como os atores “definem precisa e explicitamente as responsabilidades de cada um; formulam claramente seus objetivos; deixam livres as escolhas dos meios; avaliam com atenção seus resultados, recompensas e sanções, considerando sucesso e fracassos”. (SOUZA et al., 2010)

Apesar de os modelos de gestão definidos oficialmente em contextos culturais diferentes serem comuns, os estudos de D'Iribarne (2003) constataram diferenças importantes nas práticas em exercício nas organizações. Isso permitiu que o autor afirmasse que “os modernos instrumentos de administração certamente são, em princípio, aplicáveis de maneira universal”, no entanto, eles só “encontram sua plena eficácia ao adquirirem sentido nas leituras marcadas pelas visões particulares, que cada cultura oferece.”

Para identificar manifestações culturais de organizações, a partir de práticas cotidianas da organização, os estudos de D'Iribarne e de Dupuis mostram ser importante combinar história e lógicas da cultura nacional.

Tendo como base esse pensamento, foi realizada inicialmente uma análise visando identificar a percepção de cada grupo de atores sociais definidos, ou seja, Gestores, Técnicos Administrativos (TA) e Docentes. Para efeito de registro dos dados coletados e com o intuito de preservar suas identidades, os entrevistados foram identificados como: Gestor 1, Gestor 2,

Gestor 3, Gestor 4, Gestor 5, Gestor 6 e Gestor 7; TA1, TA2, TA3 e TA4 e; Docente 1, Docente 2, Docente 3, Docente 4, Docente 5 e Docente 6.

Num segundo momento, os principais aspectos, referentes às categorias definidas, foram analisados à luz do marco teórico apresentado no Capítulo 3, visando identificar aspectos da cultura organizacional do local de estudo, através de suas práticas, relacionando-os à cultura brasileira e sul-rio-grandense, e em seguida, identificar alguns pontos fortes e fracos para implementação de práticas organizacionais no *Campus* Sapucaia do Sul, na visão dos entrevistados.

4.1 Descrição dos Dados Coletados Através das Entrevistas

Neste subcapítulo serão descritas as entrevistas realizadas, segundo o roteiro contido no Anexo I e no Anexo II que aparecem no final deste trabalho. Concomitantemente, essas serão analisadas para entender e identificar os motivos que levaram à composição do IFSul, bem como identificar práticas organizacionais do *Campus* com base nas oito categorias de D'Iribarne, quais sejam: senso de dever, qualidade da cooperação, definição das responsabilidades, percepção do controle, relações hierárquicas, sanções, regulação e problemas (decorrentes do modo de gestão); e por fim, confrontá-las com o marco teórico.

4.1.1 As Relações Hierárquicas

No que se refere à percepção dos atores sociais sobre as relações entre os diferentes níveis hierárquicos na instituição, foi possível detectar que, iniciando pela opinião do Gestor 1, o comando é horizontalizado e democrático, inclusive entre os diretores e coordenadores. Além disso, o mesmo relata falhas na comunicação, a qual não é entendida como deveria, pois o que é discutido nas reuniões muitas vezes chega aos funcionários que não participaram através do boca a boca, acabando como uma mensagem truncada.

Para o Gestor 2, existe uma falta de confiança dos diretores dos *campi* em relação à reitoria, pois esses não se valem do apoio da reitoria, enfim, falta parceria. Para ele, as coisas são feitas como se os *campi* e a reitoria fossem coisas diferentes, mas na verdade são instâncias diferentes para realizar o mesmo trabalho, então os diretores deveriam utilizar as diretrizes que saem da reitoria pra trabalhar nos *campi*. O Gestor 2, neste sentido, relata o que segue:

não está bem claro isso no sistema quando se fala de autonomia, diretores acham que podem fazer tudo sozinhos, na verdade é fazer a partir de dentro de uma direção, de uma política ou diretriz, e isso não tá bem claro e assimilado, até mesmo dentro de todos os institutos federais...principalmente escolas agrotécnicas, inclusive assinatura de portarias, existe muito problema de hierarquia, de ficar claro a função de cada um e a correlação desses trabalhos. Esses problemas começaram a partir da nova configuração institucional [...] a autonomia parece não estar bem entendida pelos diretores-gerais.

O Gestor 2 acredita que essa falta de confiança se dá em função da promessa de autonomia, os diretores se reúnem em separado para decidir as coisas, e isso não deveria ocorrer. Segundo ele, os diretores pensam que as coisas que acontecem dentro dos *campi* são de responsabilidade apenas deles, as reuniões do colégio de dirigentes (formada pelo reitor, pró-reitores e diretores gerais dos *campi* dos Institutos Federais) ocorrem mensalmente, sendo que todos os problemas que concernem ao Instituto deveriam ser discutidos nessa reunião.

É afirmado ainda pelo Gestor 2 que os diretores estão no mesmo nível hierárquico dos pró-reitores, devendo trabalhar em conjunto, apesar de serem de instâncias diferentes, já que cada Pró-reitoria é responsável por uma política e quem administra tudo é o Reitor. Para o Gestor 3, as relações entre os diferentes níveis hierárquicos, dentro da Pró-reitoria, flui tranquilamente, o relacionamento interno é muito tranquilo. Já, externamente, ele acredita que os institutos foram mal implantados, criou-se uma estrutura do dia para a noite, dando uma estrutura para diretores-gerais (elevar várias pessoas a níveis hierárquicos) acabou-se criando muitos problemas.

Percebe-se que os diretores de *campi* estão invadindo o espaço das Pró-reitorias, e acredita-se ser daí que parte a maioria dos problemas, um tem invadido o espaço do outro na divisão das hierarquias. Nos *campi* são forçadas independências, mas afirma-se que se deve acatar as políticas do Instituto, conforme explicitado no estatuto do IFSul.

O Gestor 6 considera o Pró-reitor correlato como um grande parceiro, leva em consideração as necessidades e o *Campus* necessita e busca respeitar isso. Existe grande abertura e considera-se muito democrático. No que se refere ao seu Diretor Geral do *Campus*, o Gestor 6 diz ter conseguido implementar ações que não estavam, inicialmente, de acordo com as decisões do Diretor Geral, ao que este voltou atrás e lhe deu um voto de confiança. Continuando sua explanação referente ao Pró-reitor correlato, o Gestor 6 diz que este leva em consideração as diferenças regionais e contextualização históricas de cada *Campus*, os casos são examinados em conjunto e chega-se a uma conclusão, ele finaliza afirmando que o Pró-

reitor aceita sugestões para melhorar os trabalhos na Pró-reitoria correlata, por parte do *Campus*.

Para o Gestor 7, a hierarquia funciona bem dentro do *Campus*, fora dele funciona razoavelmente bem, precisa melhorar com relação ao crescimento do IFSul, mas as hierarquias fazem sentido a nível de pró-reitorias, o papel deles é bem claro, porém as subdivisões é que às vezes não ficam bem claras.

O Docente 2 afirma que não existe o formalismo do poder de uma maneira geral, existe uma rotatividade muito grande nas coordenações e nas direções que permite uma relação bem democrática e informal, no Departamento de Ensino as coordenações são eleitas entres os pares, por exemplo.

O Docente 4 relata que o *Campus* tem uma estrutura organizacional tradicional, mas na prática busca-se trabalhar mais democraticamente, por meio do debate e da construção de ideias. Cumpre-se aquilo que se sabe de onde saiu. O Docente 4 relata que há uma incoerência entre a estrutura e a forma que se desenvolvem as atividades: embora democrática, trabalham com prazos, apesar de ser difícil conciliar, buscam limitar a discussão por meio dos prazos, e isso acontece muito na pró-reitoria correlata e, também, principalmente, por parte do Diretor Geral do *Campus*, o que vem ocorrendo com bastante frequência ultimamente.

Pelo percebido através desses relatos e explanações, o *Campus* Sapucaia do Sul não se enquadra no traço da hierarquia, assim definido por Alexandre Borges de Freitas (1997) que estabeleceu os traços brasileiros para uma análise organizacional, constante no Quadro 3 do marco teórico. No que se refere às relações hierárquicas, talvez a não centralização de poder e a proximidade nas relações entre os diferentes grupos sociais estariam ligados a traços da cultura européia, presente na formação histórica do Estado, onde o sistema de pequena propriedade, trabalho livre e coesão social, viriam a justificar um traço da cultura sul-riograndense, diferenciado do contexto brasileiro, conforme estudo de Arendt et al (2002).

Pode-se perceber que a estrutura do IFSul não está bem entendida e definida por parte dos gestores, o que gera barreiras para implementação de políticas, sendo dentre as mais citadas pelos entrevistados: as falhas de comunicação, a falta de definição dos papéis e a falta de tempo para planejar. Além dessas barreiras, no *Campus* Sapucaia do Sul também é muito mencionado pelos entrevistados a falta de pessoas no quadro funcional.

Conforme opinião do Gestor 4:

é necessário mudar a forma de organização, se crescer com esta estrutura as ações ficarão pesadas e morosas, é necessário parar e pensar, pois se não se trabalhar com planejamento, problemas graves podem ocorrer, estamos cansados de fazer “serviço de bombeiro”.

Pode-se perceber que a falta de uma estrutura adequada e bem entendida por todos gera também problemas no que se refere ao gerenciamento de conflitos, de acordo com a opinião dos entrevistados a seguir.

Gestor 5: “para gerenciar conflitos é necessário qualidade na informação, deixando claro o porquê estão realizando determinadas atividades, deve-se falar tudo, deixar bem claro o que se quer com determinada proposição ou atividade”.

Gestor 7:

para gerenciar conflitos é preciso manter a clareza do papel da pessoa e da interação que ela vai ter em relação a isso [...] prevenir os conflitos, através de acompanhamento das atividades, buscar a origem do conflito para trabalhar o envolvimento das pessoas nele, descobrindo a causa do problema dessa forma [...]

Docente 2: “para gerenciar conflitos é preciso clareza nas informações, ter indicadores de desempenho e normas claras, clareza na comunicação, tirar a personalidade das coisas”.

De acordo com Matos, *apud* Cavedon (2005), em seus estudos realizados com expatriados que vivem no Brasil, indica que estes percebem a cultura local como contendo um maior formalismo nas relações, valendo-se da burocracia. Em contraste com este formalismo, surge a proximidade, entendida pela cordialidade e personalismo, presente nas relações interpessoais, inclusive no ambiente de trabalho. Para driblar a impessoalidade transmitida pelo formalismo, as pessoas buscam criar vínculos pessoais que as diferenciam, e laços que garantam um tratamento diferenciado perante regras gerais.

Outro problema decorrente da falta de uma estrutura clara e adequada, com a devida definição dos papéis e adequado dimensionamento de pessoal, é a perda de eficiência e efetividade, o que também foi detectado na fala dos entrevistados, influenciando inclusive na execução das práticas.

Gestor 7:

muitas vezes as pessoas não fazem melhor por não terem uma orientação clara...desconhecimento pleno da atividade que se esta executando, embasamento prático deficiente [...] efeito dominó a partir da informação da reitoria, se veio mal, vai ser devolvida da mesma maneira.

Gestor 6: “falta de pessoal, as mesmas pessoas para tudo [...] desde o início das atividades do *Campus* há 15 anos já houve falta de pessoal, vieram servidores a menos do previsto e perdura até hoje esta situação [...]”.

TA 2: “dificuldades a partir da falta de uma base de como se realizar as atividades nos setores [...] falta a organização da definição das atribuições de cada setor”.

TA 3: “muitas coisas poderiam ser informatizadas, mas estão sendo realizadas manualmente [...] falta de informatização [...] de um modo geral no *Campus*, muita coisa é feita de forma manual”.

Docente 1: “a cultura do serviço público de que se pode fazer tudo de qualquer modo [...]”.

Docente 2: “de uma maneira geral, as pessoas acham que o que é público não precisa ser bem cuidado. Pode-se fazer de qualquer jeito com o que é público”.

Docente 3:

geração de material dentro da instituição, bate-se de frente com algumas barreiras dentro do *Campus*, por exemplo, internet, a rede barra assuntos que se utilizam nos conteúdos programáticos (política de segurança), o IP é dinâmico [...] tem que mudar a forma do trabalho com a informática [...] toda a noite que se tem aula a internet cai no laboratório [...] o conteúdo acaba sendo postergado [...] acontece em toda aula à noite [...] gera notificações pedindo soluções e o processo institucional não anda [...] atrasa todo o processo de rendimento das aulas.

Docente 4: “não ter formação gerencial por parte dos docentes e coordenadores, faz com que se ande em círculos, tem-se dificuldade de como evoluir nas ideias e nas ações [...] está um pouco melhor agora por que se tem um PDI que é público e construído pela comunidade”.

Docente 6:

a internet cai muito, com muita frequência, praticamente todos os dias [...] laboratório encaixotado, por falta de espaço para instalá-lo [...] está se perdendo oportunidade de melhorar a qualidade de ensino da disciplina [...] difícil não é montar um laboratório, mas o mais difícil é manter, pois há falta de pessoal para supervisionar as atividades didáticas.

A falta de pessoal também é agravada, pelo que se percebe, através da maneira dos servidores gerenciarem e controlarem suas funções. O relato do Docente 4 traduz a opinião da maioria dos entrevistados, ao dizer que o gerenciamento e controle das funções ocorre de maneira bastante informal, uma vez que não se tem um sistema de cobrança, cada um faz do

seu jeito. Ele afirma que para poder exercer um controle mais efetivo a respeito desse assunto, é necessário ter indicadores, pois, em sua opinião, trabalha-se mais ao “sabor do dia a dia”.

Um ponto importante, no que se refere a relações hierárquicas, trata da flexibilidade e pro-atividade de seus líderes, nesse sentido, detectou-se como mais evidentes as seguintes visões de como se dão esses quesitos no *Campus*.

O Gestor 1 relata que as diretrizes da Pró-reitoria são utilizadas, mas sempre adaptadas para a realidade de cada *Campus*, por meio das decisões coletivas. Os que não ajudam a decidir ficam fora do sistema e depois acabam se dando conta que devem participar.

O TA 4 relata que a nível interno, o líder é flexível e “delegativo”, delega e fica monitorando, costuma diluir a decisão e para não ser responsabilizado integralmente compartilha o poder, mas não o considera muito proativo, dá muita ênfase ao Técnico em Plásticos em detrimento a outros cursos do *Campus*.

Já, no nível da Pró-reitoria, o TA 4 declara:

alguns pró-reitores não são nem um pouco flexíveis, proativos sim, conduzem bem a equipe, mas o conseguem mais por gerar medo [...] mas não consegue atingir os *campi* por causa dos diretores gerais [...] a intenção dos diretores era de deixar os pró-reitores fora do colégio de dirigentes [...] criaram em paralelo um fórum dos diretores gerais [...] O Reitor reage contra, a partir da divisão das vagas, não abre para os diretores e ele decide pra onde vão as vagas [...] os diretores estão fazendo oposição, então o reitor delibera sozinho, no caso das vagas não passa pelo conselho superior, até por que não é necessário [...] não abre para o grupo para dividir [...] dez vagas de Sapucaia foram para Pelotas [...] o líder tem que ser conciliador, não é só a reitoria, são todos os *campi* e tem que ponderar [...] tenta reter tudo em Pelotas pelo fato de terem medo que as coisas fujam do controle deles [...] o organograma demonstra a quantidade de cargos e funções gratificadas, a maioria são na reitoria.

Observa-se que a colocação do ator social acima especificado vai ao encontro do que diz Pires e Macedo (2005), ao afirmar que entre as características da cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, pode-se destacar: a burocracia, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a descontinuidade e a ingerência política. Observa-se também a supervalorização da hierarquia e o apego ao poder, que trarão efeitos na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças e na formação dos valores e crenças organizacionais.

O Docente 4 afirma que no ensino há lideranças flexíveis, porém fica mais difícil ser proativo por falta de tempo para planejar. Quando percebem que o funcionário está com intenção de melhorar algo, costumam ouvir e até mudar de ação. Por exemplo, o Pró-reitor correlato reviu documentos que chegaram errados, confiou na equipe do *Campus* que detectou

o erro e ajustou esses documentos, e por fim, reconheceu que a equipe está fazendo um trabalho sério.

Já para o Gestor 7:

[...] a nível interno os departamentos sempre dialogam, sempre buscam uma oportunidade dentro e fora do *Campus*, buscando parcerias e divulgação [...] é sempre feito um exame das demandas, coberturas de horários para servidores que necessitam fazer capacitação fora da instituição. Na pró-reitoria correlata não a vejo como flexível, mas já foi mais inflexível [...] em momentos críticos da descentralização do *Campus* as coisas ficaram engessadas, a realidade do *Campus* não comportava determinada orientação em sua totalidade em função de realidade diferente, a realidade trazia fatores que fazia com que aquela fórmula não pudesse ser aplicada na íntegra. Mesmo assim não foram aceitas novas maneiras de se fazer para se ajustar [...] no que se refere à proatividade acho que a Pró-reitoria deveria dedicar-se a descobrir porque as suas práticas não podem ser aplicadas exatamente daquela maneira, falta ser mais abrangente, não se pode ser tão específico [...] ainda não existe um interesse e uma retaguarda para descobrir por que as coisas acontecem diferente em cada *campus* [...].

Mais uma vez pode-se citar Pires e Macedo (2006), afirmando que, 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. Assim deve haver uma união de forças para se conduzir a uma reflexão onde se possam obter as melhores estratégias a fim de gerar organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em prestar serviços eficientes à sociedade.

Quanto à capacidade e oportunidade de demonstrar iniciativa, dar opiniões e participar de atividades na gestão do *Campus*, a maioria dos entrevistados afirmou que é dada muita abertura, várias sugestões foram acatadas pelos líderes e colocadas em prática. O que interfere nesse processo, na opinião dos atores sociais, é a falta de pessoal para executar essas ideias, e falta de tempo por parte dos servidores para planejarem e participarem mais das decisões que vêm ocorrendo no *Campus*.

As palavras do Gestor 7 confirmam essa capacidade de demonstrar iniciativa: “o pessoal novo busca muito mais do que os antigos, sempre são ouvidos, a gestão divulga para os servidores se sentirem à vontade para sempre darem sugestões e participarem das atividades [...] o pessoal mais antigo não busca tanto a inovação”.

No nível da Pró-reitoria, esse mesmo entrevistado argumenta:

Internamente os servidores estão envolvidos na tomada de decisão [...] acho que a participação só vem a agregar melhorias para a instituição. No nível da Pró-reitoria a sugestão é entendida como afronta, uma tentativa de se sobressair em relação a Reitoria, e não é este o caso, na verdade estamos tentando se adaptar a realidade que está acontecendo no *Campus*. Este tipo de leitura por parte da Pró-reitoria está um pouco errada, até se colocam à disposição, mas não é proporcionado tempo para debater isso de forma mais direta, faltam reuniões, faltam diálogos, comunicação, não foi estabelecido ainda um canal próprio [...] coisas novas são mal vistas e tratadas de forma pejorativa muitas vezes. O Fórum dos diretores gerais é um exemplo e deve ser replicado nos outros níveis, é muito bom trocar ideias e um aprender com os outros, com suas tentativas e erros, e experiências positivas para melhorar o que não deu certo, através da discussão.

Referente à situação acima descrita, pode-se fazer um paralelo com o estudo realizado por Coda *apud* Pires e Macedo (2006), em várias empresas brasileiras, concluindo que, sob a ótica dos trabalhadores, as organizações brasileiras sequer estão conseguindo tornar claro e praticar uma gestão que seja transparente e compatível com seu próprio funcionamento. Os gerentes e chefes foram frequentemente criticados, de modo que poderia configurar-se uma crise de liderança e de projeto organizacional, o que aumentaria o desafio de mobilizar funcionários para a mudança e o aperfeiçoamento da organização.

Na opinião do Docente 4, os servidores demonstram iniciativa, desenvolvem e participam das atividades, quando se pede sempre vêm boas ideias e sugestões, mas infelizmente muitas não são canalizadas e acabam não acontecendo. De acordo com o entrevistado, não há muitas condições, principalmente de tempo e de organização, o que faz perder tempo na execução das atividades, resultando em falhas nos resultados dos trabalhos por falta de estrutura e de organização interna.

Um aspecto de grande relevância e que pode impactar na gestão de uma organização, também podendo ser visualizado tanto em função das relações hierárquicas quanto da convivência diária entre os atores sociais, é o respeito. No caso do *Campus* estudado, os entrevistados externaram as seguintes considerações.

Para o TA 2, no que se refere ao respeito à opinião dos colegas e às atribuições dos superiores, o mesmo afirma que depende da forma como o superior passa determinada tarefa, já que ele precisa ser claro quando determina demandas, explicando, conversando e negociando, não deve chegar e impor sem explicações. Quanto à falta de respeito pelos colegas, o TA 2 citou como exemplo a prática de retirar material no almoxarifado: “os colegas entram e pegam o que querem, muitas vezes quando os colegas responsáveis não estão”.

De acordo com o Docente 2, essa falta de respeito entre colegas se dá porque: “as pessoas no Campus costumam levar muito para o lado pessoal quando existe discordância, as pessoas precisam criar uma consciência de relacionamento profissional”.

Trevisan (2001), através de suas pesquisas, detectou outra diferença importante entre alemães e brasileiros em seus relacionamentos profissionais; para os alemães, nas reuniões discutem ideias, brigam e saem numa boa. Com eles têm que ser aberto, são claros, diretos, objetivos e francos. Os brasileiros, por sua vez, se melindram diante de uma discussão ou de uma fala mais direta e incisiva.

Já, para o Docente 4:

falta respeito, há situações onde falta bastante, talvez pensa-se que se consegue fazer tudo melhor do que os outros [...] isso faz com que eu não respeite, me sinto no direito de fazer pouco caso, e isso é errado. Muitas vezes a chefia determina e não é feito por que não se acha relevante, isso, além de ser falta de respeito, compromete todo o andamento de um projeto e funcionamento de um sistema.

O Gestor 7 relata a seguinte situação:

Em relação aos subordinados, na grande maioria sim, mas em relação à parte sistêmica, no nível da Pró-reitoria e Reitoria, se enfrentou muitos problemas em relação ao respeito [...] as pessoas não souberam administrar a quantidade de demandas, a sua dúvida às vezes não foi bem absorvida em função da descentralização, as pessoas não se colocaram no lugar da chefia do *Campus*, a humildade pecou um pouco, o pessoal não soube ser cordial, tratar bem um colega é uma coisa que se está plantando para melhorar a instituição como um todo, ninguém gosta de ir trabalhar pra ser destrutado e menosprezado, a sua dúvida não valer nada ou considerar que já foi respondida [...] ninguém está sempre pronto, a legislação altera, as regras alteram e ninguém é dono da verdade. Tratar bem um colega que tenha dúvida é imprescindível para o desenvolvimento da instituição como um todo. Precisa haver um envolvimento maior do Pró-reitor para monitorar como as coisas estão decorrendo, para pesar os dois lados, o lado do *Campus* e o lado da Pró-reitoria no que se refere a instruções e compartilhamento de como se resolvem os problemas.

Sobre essa questão Dupuis (1996) explicita que são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e que, por serem preexistentes, orientam o sentido de suas ações.

Outra forma de respeito nas relações, tanto hierárquicas quanto organizacionais, se refere ao reconhecimento dos esforços da gestão, quando é merecida tal consideração. Nesse sentido, registraram-se as seguintes opiniões dos entrevistados

Para o Docente 1: “ouve-se críticas, algumas têm sentido e outras não [...] o emprego público tem isso de não se ter muito o que se fazer, às vezes as leis colocam limites nas ações dos gestores [...]”.

O Docente 2 afirma que são pouco reconhecidas, existem mais reclamações, ou seja, não há o reconhecimento do gestor pelos esforços das equipes, quando há agradecimentos aos

diretores e o Reitor não diz que foi devido ao esforço de todos isso é mais um fator desmotivacional.

Já para o Docente 4: “Quando aparece é bem reconhecido, mas precisa melhorar a divulgação.”

Pelo que se percebe referente a essa categoria de análise, existem opiniões divergentes quanto às relações hierárquicas, o que pode estar sendo gerado pela falta de diálogo e de consideração das realidades diversas onde estão instalados o *Campus* estudado e a Reitoria do IFSul. Dessa forma, o relacionamento, a estruturação da nova configuração institucional e da cultura organizacional, entre os valores postulados pelo novo arranjo formal, podem ir de encontro aos valores existentes anteriormente, bem como os existentes na Reitoria, acarretando uma disputa para se estabelecer os valores que devem preponderar na organização.

Deve-se levar em consideração a concepção de que os membros organizacionais não são agentes passivos quanto à absorção dos significados prevaletentes na organização, e sim, agentes ativos na criação e transformação desses significados, o que acarreta na compreensão da cultura sendo composta por diversas subculturas, e não composta de forma monolítica (RODRIGUES, 1991; MEYERSON E MARTIN, 1987). Por sua vez, a geração de padrões de significados diferentes e, muitas vezes, divergentes influencia o processo de mudança, da mesma forma que é influenciada por ele.

Neste sentido, torna-se a dar continuidade à análise, levando em consideração, como próxima categoria, a Definição das Responsabilidades.

Quadro 5: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Relações hierárquicas	Descentralização de poder e proximidade nas relações entre os diferentes grupos sociais.	Pouca referência com o traço da hierarquia presente na cultura organizacional brasileira, conforme Quadro 3.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.2 Definição das Responsabilidades

No que se refere à categoria da definição das responsabilidades, o Gestor 1 relatou o hábito de propor discussão para modificar metodologia, rotinas e documentações, antes de implementá-las. As modificações são efetuadas em função das demandas dos *campi* também, sempre é feito um “boneco” e é enviado aos *campi* para análise, para ver se todos estão de acordo, então é proposta a modificação para o conselho superior efetuar a aprovação, a partir daí a nova configuração passa a valer. O Gestor 1 acrescenta a observação de que o “boneco” às vezes volta completamente diferente do que se propôs, resultando em uma configuração que agrade a maioria.

Um preceito básico para a definição das responsabilidades é a introdução de métodos e de processo de trabalho, já que ao serem designadas responsabilidades e também tarefas aos servidores é necessário deixar claro o impacto de suas ações e atitudes no desempenho da organização e lhe dar noções de como proceder, visando organizar e desenvolver o seu trabalho.

Para o Gestor 4, a introdução de métodos e de processos de trabalho, no *Campus* Sapucaia do Sul, é realizada muito na informalidade, não se formaliza o conhecimento que se tem, e isso repercute na forma de transferir essa responsabilidade. Ele relata ainda que dificilmente se faz um treinamento nesse sentido, a não ser em casos específicos como a realização de licitações. Observa, ainda o Gestor 4, que primeiro se assume uma responsabilidade e depois se aprende a exercê-la no dia a dia, e sempre foi feito assim, mesmo antes da transformação em IF.

Nesse sentido, tem-se o argumento de Pires e Macedo (2006) ao afirmar que as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência a centralização das decisões.

Quanto às orientações da Reitoria, o Gestor 4 afirma que chegam apenas memorandos avisando que a partir daquele momento tem que ter determinada ação no *Campus*, então é necessário descobrir como fazer essa ação, por meio de outros colegas da Reitoria que já fizeram, e mesmo assim o funcionário fica incerto se a forma que ele está fazendo é a melhor.

O Gestor 5, referindo-se a métodos e processos de trabalho, afirma que alguns vieram da Reitoria e outros foram criados no *Campus*. Houve tentativas de impor métodos utilizados na Reitoria, mas não funcionou, justifica-se esse não funcionamento pelo fato do *Campus* Sapucaia ter problemas com imposição, pessoas de fora não conseguem impor nada ali.

Sobre a imposição de práticas sociais, Dupuis (1996) esclarece que as estruturas são coercitivas e capacitadoras e, neste sentido, são constantemente transformadas pelas práticas dos atores e não podem ser apenas determinação para seus atores. De outro lado, e mais importantes ainda, elas são primeiro e antes de tudo, criações imaginárias dos homens e, neste sentido, não podem ser unicamente determinadas por outras estruturas.

Para o Gestor 7, quanto a esse mesmo problema, relata o seguinte:

existe uma preocupação da Reitoria em repassar, mas o que dificulta é que lá eles são muito teóricos, e isso às vezes não é o suficiente [...] o acompanhamento do desenvolvimento prático é de razoável pra fraco [...] existe mais a preocupação teórica [...] a maioria das informações vem teoricamente através de memorando, e-mails, ofícios circulares, mas é muito teórico e na hora de executar a eficácia fica comprometida.

Neste sentido, o TA 2 argumenta:

se existe método é uma coisa muito precária e verbal e não se tem documentado [...] quem está a mais tempo na função repassa para aquele que está chegando, acho que faz falta ficar devidamente documentado [...] se tu tens dúvidas tu liga [...] usa-se muito a questão do e-mail [...] quando trocam um formulário comunicam por e-mail e às vezes ligam antes.

Na opinião do TA 3: “Geralmente são treinamentos na reitoria, as pessoas são convocadas presencialmente, ou vêm pessoas no *Campus* para orientar”.

O Docente 1 diz que a implantação de métodos de processos de trabalho é precária, conforme o relato a seguir:

Técnica, didática e método de ensino cada um traz da época da graduação, a escola faz palestras com novidades sobre estes assuntos, mas de uma maneira geral a metodologia vai de cada um, vejo uma falha com a parte da pedagogia, temos pedagogos de gabinete, pedagogo deveria integrar-se junto aos alunos e aos professores, tem que procurar ver se o professor está realizando adequadamente o processo ensino-aprendizagem e analisar para sugerir novos métodos, se for o caso [...] participar em sala de aula e detectar isso, deixar eles por dentro da contemporaneidade [...] ver qual técnica se adéqua melhor em cada disciplina. Um trabalho de pedagogo daria um melhor resultado no desempenho do professor, mas tem muitos que rejeitam o trabalho de pedagogo, já houve casos em que professores agiram com arrogância inclusive, dizendo que deveriam ter a permissão para entrar nas suas aulas.

O Docente 3 relatou que quando chegou à instituição lhe foi entregue um caneta para quadro branco e um apagador e lhe indicaram as salas de aula, teve que descobrir sozinho o que estava sendo ministrado na disciplina, não havia sequer diário de classe, e até hoje não sabe o que foi ensinado aos alunos anteriormente a sua chegada no *Campus*:

Cada professor faz do seu jeito, não existe uma maneira padronizada [...] o método de avaliação cada um faz de um jeito, não falam a mesma linguagem [...] às vezes acontece de ter duas avaliações no mesmo dia, isso prejudica o aluno [...] tem-se uma estrutura física muito boa: maquinário, ar-condicionado, em termos de estrutura é uma das melhores instituições de ensino da região [...] as falhas estão na organização dos processos e da comunicação, falta regras e diretrizes a serem seguidas.

O Docente 4, no que se refere à introdução de métodos e processos de trabalhos, argumenta:

somos muito fracos em métodos, cada um faz do seu jeito, somos muito ruins em seguir padrões, mas acho que é uma característica de professor, que inclusive não sabe estabelecer padrão. Defende a padronização dos procedimentos rotineiros, acha que só se consegue melhorar quando se tem um padrão e no *Campus* não há padrão pra quase nada. Precisaria haver um programa de padronização e respeito aos padrões dentro do *Campus* [...] deveria se aproveitar esta fase de consolidação da instituição.

Nos estudos de Trevisan (2001), que realizou uma pesquisa sobre a diferença do comportamento organizacional entre alemães e brasileiros, ele define como um estilo policrônico, sincrônico ou de simultaneidade o trabalho do brasileiro, ou seja, tenta fazer várias coisas ao mesmo tempo, às vezes começando e não terminando o que seria prioritário, o que seria também uma característica do trabalho da maioria dos latinos. Já os alemães, via de regra, definem o objetivo e seguem rigorosamente os procedimentos e as regras para atingi-lo, fazendo uma coisa de cada vez, o que pode ser caracterizado como um estilo monocrônico, sequencial ou sucessivo.

Além da introdução de métodos e processo de trabalho, é de extrema importância a melhoria destes para que a instituição tenha um melhor desempenho, bem como acompanhar as mudanças que se fazem cada vez mais frequentes na atual conjuntura.

Nesse sentido, o Gestor 2 relatou que existe o envolvimento de servidores para melhorar a instituição – dando o exemplo de um Seminário que foi realizado, visando definir uma melhor forma de realizar os trabalhos no que se refere a padronização das correspondências oficiais da instituição e no modo de conceder alguns benefícios. O Gestor 2

citou ainda a discussão referente a padronização de formulários e operacionalização de sistema. Ele esclareceu também que existe a intenção de serem realizadas discussões para efetuarem-se melhorias na instituição, mas citou o excesso de trabalho, pouco tempo e quadro de pessoal insuficiente como empecilhos para a melhoria dos processos, e complementou dizendo que é necessário otimizar o serviço por meio da troca de experiências.

O Gestor 5, quanto à promoção de melhorias na instituição, argumenta:

O pessoal de Sapucaia é extremamente crítico, sempre querem mudanças, não tem uma vez que não estejam discutindo a mudança de currículo [...] as pessoas são incomodadas no geral [...] inquietas, ninguém sabia nada de pregões, os administrativos botaram na cabeça que ia funcionar, e no ano passado conseguiram realizar 13 pregões, foi único *Campus* que fez pregão além de Pelotas, o pessoal é muito ousado e revolucionário, é uma característica institucional, talvez seja esse o grande diferencial do *Campus* Sapucaia do Sul.

Outro ponto primordial para a adequada definição e distribuição das responsabilidades é a aceitação destas, felizmente na maioria das opiniões das entrevistas as responsabilidades são bem aceitas pelos servidores. De acordo com o Gestor 2, não há consulta prévia para a delegação de tarefas comuns, que fazem parte da rotina de execução dos trabalhos, entretanto para assumir coordenações existe a consulta prévia aos servidores.

O Gestor 1 relatou que a distribuição de tarefas é bem aceita, sendo feita uma consulta para ver a disponibilidade visando a divisão das atividades, estas divisões são negociadas entre os próprios servidores. Quanto à delegação de responsabilidades, a escolha do servidor é feita em função do estudo de perfil, dos conhecimentos e da formação na área. A definição não é individualizada, é coletiva, sendo muitas vezes indicados pelos próprios servidores outros profissionais que tenham mais perfil para uma determinada responsabilidade do que para outra.

O Gestor 3 iniciou seu relato respondendo que os chefes de departamento são o canal para definir as responsabilidades nos *campi*. Citou que algumas coordenações são novas, mas o estatuto da Instituição define bem o que se deve fazer, definindo ao menos o ponto de partida. Relatou ainda que está sendo confeccionado um manual para cada processo dentro de cada coordenação da Pró-reitoria, contendo: fluxogramas, relação dos prazos, listas de verificação, dentre outras documentações que visem melhorar a execução das tarefas.

A construção do referido manual deveria contar com a participação conjunta dos *campi*, dos setores correlatos à Pró-reitoria em questão, já que, Dupuis (1996) afirma que toda ação social de atores componentes se desenrola em um contexto de interação social histórica,

espacial e temporalmente localizada. Para ele, são as práticas dos atores e dos grupos no interior de contextos de interação social que, com o tempo, acabam por configurar uma cultura. Essas práticas contextualizadas contêm uma cultura, à medida que têm um sentido para os atores. Deve-se articular de maneira dialética contextos de interação social, práticas dos atores e significações de suas ações.

O Gestor 3 relatou também que a Pró-reitoria existe a pouco mais de um ano, está se estruturando ainda, até o pessoal da Pró-reitoria não sabe com firmeza todas as ações, tarefas e rotinas que se tem de realizar. Há a possibilidade de demorar muitas gestões para firmar-se e se ter clareza de sua função na íntegra, pois ainda não há uma estrutura clara, cada instituição (IF) se estrutura de uma forma, uma vez que o governo federal não deixou bem claro como se deveria proceder para uma estruturação padrão.

Quanto ao envolvimento dos servidores, o Gestor 3 disse que são feitas reuniões para proporcionar momentos de reflexão, parando um pouco de só executar, já que o pessoal da Pró-reitoria está colaborando com ideias novas é dada essa abertura aos funcionários e eles correspondem. Para ele, a experiência está sendo bem interessante e recomenda a todos os *campi* realizarem essa mesma prática.

No que se refere à distribuição das tarefas, o Gestor 3 responde da seguinte forma:

a orientação é que todos saibam fazer o que se tem dentro de cada coordenação, na medida do possível, pelo menos ter uma noção, uma base. Antigamente cada um fazia uma tarefa e se especializava somente naquela, quando faltava ou tirava férias ficava bem complicado, pois nem mesmo o coordenador sabia o que cada servidor fazia na realidade.

Para o Gestor 5, referindo-se à distribuição de tarefas e responsabilidades por parte da Reitoria:

não existem culpados na instituição, ou tu estás preparado ou não estás...estão preparados para lidar com dois *campi*, como é feito há 15 anos, mas precisam apoiar nove *campi* para funcionar [...] nosso total de vagas para servidores administrativos é 83, mas efetivamente tem-se 30 e poucos [...] a reitoria conta com 153 servidores, não lida com aluno e não conseguem dar o respaldo necessário para os *campi* [...] quando agem não é pra ajudar e sim pra colocar empecilhos, a Reitoria deveria ser o grande facilitador, não o grande complicador, não estavam preparados pra gerir algo tão grande, eles não conseguem enxergar a realidade de cada campus [...] se tu não quer ajudar então não atrapalha.

Dupuis (1996) enfatiza a postura dos atores sociais como seres competentes capazes de definir seus interesses, sendo que o papel da Reitoria nesse caso deveria ser o de gerir essa capacidade, os membros de uma empresa devem ser considerados como atores capazes. Isso

significa, parar de ver estes como vítimas das maquinações dos dirigentes. Considerar os membros de uma empresa como atores competentes significa ver neles atores capazes de definir seus interesses e projetos no trabalho e por seu trabalho. Para ele é preciso, também, ver e compreender as práticas e projetos destes últimos à luz de seus *habitus* individuais e de classe. Afirmado assim, ser possível compreender melhor suas práticas.

No que concerne às responsabilidades, o Gestor 4 argumenta que:

Incumbências são recebidas com os dois pés atrás, pois existe a tentativa do sistema em colocar mais tarefas para aquela pessoa, quando se encontra uma pessoa engajada, a pessoa fica sobrecarregada e será “penalizada” quando tiver nova responsabilidade, pois tem maior probabilidade de dizer sim, quanto menos faz, menos a pessoa é procurada. Não há um sistema de cobrança, não posso mandar, tenho que pedir, mesmo sendo um gerente [...] a consulta prévia é realizada onde sabe-se que haverá menos resistência.

Para os TA’s 3 e 4, em seus departamentos, as tarefas são distribuídas por competência, por afinidade entre as pessoas nos setores e pela própria importância da tarefa, pessoas em que o gerente confia mais, que são julgados mais capazes, pelas habilidades que possuem, perfil profissional inclusive. Afirmam que, no geral, existe uma consulta prévia e as atribuições são bem aceitas.

Na área da docência, as palavras do Docente 1 traduzem como é realizada a distribuição de tarefas:

A gerência de ensino faz um trabalho com os coordenadores no que se refere à distribuição das disciplinas e depois quem vai ministrá-la [...] há uma tentativa de fazer o equilíbrio, os professores recebem uma prévia e tem o primeiro momento que se pode manobrar a distribuição, então, dependendo do caso, são efetuadas trocas que melhor atendam à disponibilidade dos docentes, mas nem sempre dá pra fazer esses acertos. É bem aceita a distribuição de uma maneira geral, e se tenta fazer uma troca, mas sempre existem desagradados.

Quadro 6: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D’Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Definição das responsabilidades	Falta de formalização de procedimentos, rotinas e atividades, o que repercute na forma de definir e ou transferir responsabilidades.	Relação com o traço organizacional do aventureiro: mais sonhador do que disciplinado, tendências à aversão ao trabalho manual ou metódico, conforme Quadro 3.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.3 O Senso de Dever

De acordo com o Docente 4, a defesa dos direitos pessoais é mais forte que os deveres para com a instituição, isso se vê quando alguém justifica uma falta em função de uma questão pessoal, e, algumas vezes, nas justificativas, percebe-se que aquela questão pessoal não precisava ser resolvida naquele momento e naquela hora. Isso acontece porque as pessoas são assim, se não houver um trabalho contínuo de conscientização esse é o resultado esperado. Contudo, na iniciativa privada as pessoas têm medo de ser demitidas, então pensam mais a nível organizacional. Os gestores deveriam promover a visão do institucional, é difícil, mas é possível e se deve fazer.

Segundo o Docente 4:

Quanto à vantagem dos horários para dar aulas, pouca gente prefere trabalhar à noite, mas se tem mais alunos à noite do que durante o dia, pressupõe-se que a estrutura deve funcionar mais à noite do que durante o dia, mas é mais difícil preencher os horários à noite, mesmo que quase todos os professores do *Campus* tenham dedicação exclusiva. Nos TA é ainda pior, apesar de a natureza do trabalho se executar melhor durante o dia, mas deveria ter mais TA à noite.

Para o TA 2:

Dá a impressão de que não é claro para as pessoas o que é direito e quais os seus deveres, ficam preocupados só com os direitos, mas querem que os deveres sejam mínimos, isso influencia no desenvolvimento do todo da instituição, sem comprometimento há dano institucional, a preparação para o serviço público não é aplicada corretamente, mas um pouco vai da índole da pessoa, que às vezes se corrompem no ambiente...às vezes, na pressa, os servidores são recebidos e colocados direto para trabalhar sem a devida preparação, depois que se passam uns meses fica mais difícil recuperá-los, já adquirem uma malandragem.

Nas palavras do Docente 1:

Os servidores públicos de uma maneira geral tentam tirar proveito, defendem mais os interesses pessoais, a tendência é essa porque o emprego público tem mais benesses, mostram mais serviço durante o estágio probatório, facilidades de não comparecer ao trabalho, atestados, não tem como o chefe chegar e tomar uma atitude como na empresa privada. Se mandar embora perde a vaga, tem um processo bem complexo, se o servidor tem tendência a ser meio malandro, vai ao encontro da configuração das relações de trabalho do serviço público. Muitos no *Campus* são 'malandros'.

O TA 4 argumenta que: “a consciência dos direitos e deveres dos servidores é heterogênea, o grupo tem consciência, até por que é um grupo seletivo que tem formação de alto nível, mas da consciência até a ação é diferente”.

Como modo de defender os interesses organizacionais e pessoais, os funcionários explicitam o seguinte: existe um limite muito tênue do pessoal com o profissional e a apropriação da Instituição, ao achar que são donos do espaço público. Às vezes, acham que estão defendendo a Instituição, mas na verdade defendem os interesses pessoais. O pessoal é comparado a político, qualquer coisa que tu defendas tem alguma coisa de interesse pessoal: seja a vantagem econômica, o poder e o status dentro do grupo, ou mesmo a aprovação de projetos, todavia a nível operacional, os interesses são mais para o lado pessoal mesmo.

De acordo com Trevisan (2001), em seus estudos sobre as culturas organizacionais alemãs e brasileiras, o autor detectou algumas características que explicariam o caso acima, já que os alemães revelam que a pessoa tem preferência sobre o Estado e que a sua liberdade exige a consciência de responsabilidade. Ou seja, o que predomina na relação com as leis e a sociedade são os indivíduos, e não a pessoa (como ocorre no Brasil), para eles a relação pessoal não deve interferir no resultado do trabalho.

Foi possível identificar que, em relação aos prazos de cumprimento para a execução das tarefas, o *Campus* apresenta problemas decorrentes, conforme o Gestor 4, do conflito entre estruturas que não mudou, e ainda assim novas atribuições chegaram. O Gestor 7 relata que o não cumprimento dos prazos está ligado ao fato de faltarem canais de comunicação entre a Reitoria e o *Campus*, as informações demoram muito para chegar à área destinada pela falta de definição de um fluxo adequado, não se tem noção clara a quem se reportar. As solicitações são encaminhadas para uma área mais geral e esta encaminha para os setores específicos, mas deveria ficar claro o papel destes setores específicos, para a informação ocorrer de forma mais simplificada. Para o TA 4, no que se refere ao cumprimento de prazos:

É um caos, desde a entrega dos diários de classe, já se começa com um planejamento que não existe, o processo é comprometido pela falta de planejamento [...] algumas pessoas conseguem conduzir seu trabalho, mas são pessoas e não grupos, não existe um grupo coeso que leva as coisas a funcionar de modo organizado [...] falta sanções [...] mas também as solicitações da Reitoria sempre vêm em cima do prazo [...] isso dificulta, dizem que são pegos de surpresa também pelo Ministério da Educação, não se sabe se é uma informação real, mas como não tem como descobrir, cumprem [...] os atrasos também ocorrem pelo fato de que não estávamos ainda acostumados com a nova realidade, agora se tem uma noção de toda a complexidade, antes era tudo solicitado para Pelotas fazer, era centralizado, agora está se criando uma noção de todo o processo e de quanto tempo leva para realizar cada um deles, agora os servidores estão começando a criar a consciência da nova realidade, mas isto demanda tempo, pois não se tem o conhecimento tácito que a Reitoria tem, que há anos lida com as situações que agora para nós começaram a ocorrer.

De acordo com os estudos de Cavedon (2005) sobre a visão dos expatriados americanos e canadenses, os brasileiros geralmente não cumprem os prazos para a execução final de um trabalho, tendem a se mostrar abertos a outras culturas e isso facilita o relacionamento, são responsáveis, mas sentem-se livres, por exemplo, para não concluir a tarefa no dia aprazado.

Neste sentido, o Docente 4 complementa:

[...] falta experiência e reflexão sobre o planejamento, passamos anos repetindo os mesmos erros [...] falta de organização, não é da nossa cultura sentar e organizar [...] colocam as pessoas em meio a emergências [...] não há um investimento inicial pra entender como se faz pra depois começar a fazer [...] falta visão gerencial das chefias, e nem mesmo essas são preparadas, isso é geral com todos os cargos, aprende-se durante o exercício dos cargos.

Os estudos de Cavedon (2005) também demonstram que os trabalhadores brasileiros não ficam parados diante de um problema, buscam caminhos alternativos, não definem prioridades, fazem várias coisas ao mesmo tempo, possuem uma linguagem ambígua, utilizam-se de outras palavras para dizer algo que outros povos diriam de maneira direta, preocupam-se com estratégia, programação e planejamento, trabalham muito e às vezes desorganizada e desnecessariamente e transgridem as regras com facilidade.

Quadro 7: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Senso de Dever	Tendência a tirar vantagem das benesses do serviço público, principalmente as decorrentes das relações de trabalho.	Referências ao traço cultural da malandragem presente na cultura organizacional brasileira, conforme Quadro 3.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.4 A Qualidade da Cooperação

No que se refere a esta categoria, os atores sociais, quando perguntados como a visão e o modo de realizar o trabalho são compartilhados na organização, deram as seguintes respostas:

Gestor 1: “os projetos são discutidos pelo pró-reitor e diretores correspondentes em cada *campus* para dar início aos trabalhos, em anexo ao boneco do projeto seguem regulamentos que deverão ser adaptados à realidade de cada *campus*”.

Gestor 2: “Escolhe-se a melhor rotina à nível de pró-reitoria e se repassa ao setor responsável, que por sua vez repassa ao setor correlato nos *campi*”.

Já, de acordo com o Gestor 3:

São enviados memorandos, informações e e-mails, além de se colocarem à disposição para dúvidas decorrentes das rotinas de trabalho [...] apesar de ultimamente haver mudado a estratégia de informação, devido à sobrecarga da demanda dos *campi*. Atualmente respondem através de uma ferramenta utilizada através de um sistema próprio do governo federal, para a maioria das áreas abrangidas pela pró-reitoria em questão, alguns podem se comunicar através de e-mail e outros, de um grupo de tarefas mais específico, podem entrar em contato através de telefone para eventuais dúvidas.

O TA 2, referindo-se ao compartilhamento do modo e visão de realizar o trabalho, cita a seguinte experiência:

criei um formulário com os dados necessários para o *Campus*, mas a Reitoria não aceitou e modificou conforme o padrão deles, tornando a nos mandar de volta. Como não temos uma autonomia, temos que nos submeter aos documentos de lá, que a propósito, muitas vezes não chegam na rapidez necessária ao atendimento da necessidade do *campus* [...] de Pelotas vem os formulários, ninguém vem explicar como se faz, liga-se para lá e eles explicam, recebe-se os formulários, mas não vem de uma forma didática que evita que se cometa erros. Muitas vezes mudou o formulário na Reitoria e estes não chegaram no *campus*.

Para Trevisan (2001):

deve-se considerar que a cultura possui particularidades ou singularidades dentre de uma diversidade, isto é, precisa-se levar em conta a diversidade que existe de um povo para outro, de uma organização para outra, bem como no interior de cada coletividade, grupo ou organização, pois estas diferenças coabitam, interagem e se fortalecem nesta relação dialógica [...] a relação entre dois grupos ou culturas, ao mesmo tempo em que busca troca, aproximação e superação das diferenças, procura preservar a identidade e as particularidades de cada um. (TREVISAN, 2001, p. 70)

O TA 4, referindo-se à relação entre professores e técnicos, afirma que parecem ser dois grupos e não um grupo organizacional apenas. Além disso, a maioria dos professores acha que docente pode ocupar qualquer cargo de direção, eles veem a formação específica para a gestão como algo descartável e têm problemas sérios com os pedagogos: “[...] o saber pedagógico está diluído entre eles mesmos e o pedagogo é descartável [...] não reconhecem

teorias educacionais para agregar ao saber deles [...] cada um tem seu nicho de ação e não compartilha com o outro.”

Schall *apud* Pires e Macedo (2006) confere às organizações públicas características específicas, que também podem ser aplicadas à realidade brasileira, uma delas é a administração amadora, que é aquela realizada por indivíduos muitas vezes sem preparo técnico necessário – confirmando-se o predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

Na percepção do Docente 3, institucionalmente, os docentes não preparam o caminho para as práticas, acaba cada um fazendo de um jeito, cada professor pratica as recuperações de um jeito. Na LDB (Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional) está bem claro, mas mesmo assim não há um gerenciamento, as pessoas ficam na mesmice e não querem mudar, somente quando ocorre um problema grave se pensa em rever.

O Docente 4 afirma que se ensina pouco a compartilhar na Instituição, mas que não é por má intenção, constata-se muita correria e há a pressuposição de que as pessoas sabem como fazer aquilo que lhe foi proposto, isso tudo é agravado pela falta de planejamento e pouca gente no quadro funcional. Ele continua seu relato dizendo que a tarefa por si não é complexa, mas por existir diversificação de tarefas, isso torna as coisas mais difíceis de serem feitas com eficácia. Quanto ao conhecimento adquirido, explica que quase nada está sistematizado, sendo considerado um dos grandes pontos fracos do *Campus*: “falta acima de mim a estrutura que garanta e respalde que as coisas sejam realizadas com eficácia, precisamos de menos mudança e mais consolidação.”

Para o Gestor 4, as pessoas enxergam as funções e não os processos, não se tem consciência das atividades antes e depois, não se enxerga o todo, resultado da estrutura burocrática e funcional baseada na hierarquia, tornando as pessoas menos cooperativas. Em função da origem histórica da administração pública ser baseada na teoria weberiana da burocracia, não se sabe que existem outros tipos de organogramas, está enraizado o organograma funcional, não se considera a possibilidade de se trabalhar com outro tipo de estrutura.

No que se refere à origem da cooperação (o objetivo era saber se ela ocorre mais em função de amizade do que das relações de trabalho), a maioria respondeu que se dá em função de amizade, o que pode ser traduzido nas palavras do Gestor 4: “as cooperações são muito mais por solidariedade, é o que leva a ajudar o outro colega, as relações são bem pessoais, mais por amizade do que pelo conceito de cidadania organizacional.”

Suas palavras traduzem também o comportamento do *Campus* em função das necessidades de cooperação para comissões e outras atividades: “A cooperação às vezes deve ser forçada, e é sempre em função de estourar um problema. É sempre um grupo pequeno que participa das comissões, sempre os mesmos.”

O TA 4 e o Docente 4 explicam como são constituídas as comissões nas distintas áreas de Técnicos Administrativos e Docentes. Para o TA 4, na área dos técnicos, as comissões são assim constituídas:

depende da finalidade da comissão, raramente tem um caso que se tenha que designar, estatuto por exemplo convidaram pessoas criteriosas, então, depende do perfil da pessoa. Relatório de gestão: é uma coisa muito importante e massificante, pegaram uma pessoa extremamente competente, que conhece a instituição e finaliza o trabalho com qualidade...dependendo da finalidade e do nível de complexidade indica-se uma pessoa com perfil adequado.

O Docente 4 relata que, entre os docentes, as comissões se constituem:

perguntando quem está disposto a colaborar, se coloca a questão em reunião, muitas vezes não se consegue e tem que partir para o convencimento, quando se vai pessoalmente se consegue mais, às vezes têm pessoas que querem e se sentem inibidas. Existe menos cooperação do que deveria existir, sempre os mesmos se envolvem em coisas extras.

Gestor 5:

Um bom gestor é aquele que trata o todo individualmente: têm pessoas que se pode falar duro que não tem problema, outras se perde por falar duro, uns preferem uma relação mais formal e distante, isso é uma grande estratégia...a figura do servidor público precisa ser cativada, fazer o olho brilhar pra ele te ajudar mais, cativar as pessoas de tal forma que elas te ajudem...o poder do agradecimento é uma coisa fantástica, tem uma repercussão interna, pois somos seres humanos, não somos só profissionais.

As palavras do entrevistado vão ao encontro de D'Iribarne (2002, p. 212) que, em sua pesquisa realizada na filial da empresa Danone no México, conseguiu detectar que essa empresa tem conseguido estabelecer na sua filial mexicana, um modo de funcionamento coletivo. Ao romper com o que encontramos em uma empresa mexicana tradicional, utiliza de maneira mais eficaz o sentido que se dá, em um contexto mexicano, da vida de uma comunidade unida e igualitária, que se distingue por relações intensas de ajuda mútua. Tendo a iniciativa de ajudar, de preocupar-se tanto com seu pessoal como com a comunidade, a empresa tem provocado como resposta um movimento de reciprocidade, já que esta prática de

gestão é compatível com uma visão positiva de igualdade associada a relações familiares, de apoio mútuo e respeito recíproco, própria da cultura mexicana.

Quadro 8: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Qualidade da Cooperação	Coopera-se mais por amizade do que pelo conceito de cidadania organizacional.	Relação com o traço cultural do personalismo, que tem base nas relações pessoais, conforme Quadro 3.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.5 A Percepção do Controle

Conforme o Gestor 1, o controle é feito por meio dos diretores da área correlata em cada *campi* e seus respectivos coordenadores, compartilhando informações de reuniões nos *campi* e na Pró-reitoria. Quanto à percepção dos servidores em relação ao controle e às regras, a seu ver ambos são bem aceitos.

Para o Gestor 2, o controle está diretamente ligado à hierarquia vertical – reitor, pró-reitores, diretores, coordenadores, e assim por diante. A partir das datas estipuladas se realiza o controle pelo relatório de gestão, onde cada parte deste fica sob a responsabilidade de um servidor que cobra dos demais.

Ainda quanto ao controle, o Gestor 2 diz que não existe um sistema informatizado com o intuito de melhor administrar, mas existe a ideia por parte do governo federal de lançar um sistema de gestão para melhor controlar os prazos e gerir documentos. O SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica da Educação Profissional e Tecnológica) deverá substituir em um futuro próximo o papel. No momento que for tudo informatizado, as pessoas utilizarão mais o SIGA, o Gestor 2 acredita que no futuro será tudo informatizado, mas ainda não está aberto um caminho de que o papel seja extinto.

Para o Gestor 3, o controle das atividades fica mais a cargo de cada coordenador, por enquanto, não existe uma forma documentada, formal e estabelecida de se fazer indicadores para obter-se resultados da performance da gestão, mas pretende-se fazer a partir do manual que está sendo criado. O Gestor 3 cita que são feitas reuniões com o grupo diretivo da pró-reitoria e de servidores para fazer a avaliação das atividades. Também existe um controle mais voltado às atividades e aos processos, que é feito utilizando-se o memorando e o e-mail, que,

conforme o Gestor 3, funciona muito bem, pois se percebe que o servidor não se sente fora do processo e sendo cobrado de coisas que não é de sua responsabilidade.

Para o Gestor 4:

Em um sistema burocrático funcional, não se controla processos, se controla pessoas, não há itens de controle e verificação, só se consegue controlar faltas, não se sabe quantos faltaram no mês, o porquê, as causas [...] controles que não servem para o futuro [...] não se tem um controle de aulas que não são dadas mensalmente, deveria ter um controle de eficácia, da carga horária que deveria ser dada e da que realmente é dada.

O Gestor 7 relata que exerce o controle das atividades e dos processos através de uma planilha, no que se refere a prazos, mas pretende criar um setor especializado em analisar os dados e trazer para os gestores propostas de como melhorar o andamento das atividades, até porque no estágio atual não se tem tempo para desenvolver e avaliar os gestores só por essa análise, sem os dados concretos.

O Docente 1 relata que não existe um controle, o qual deveria ser o trabalho da pedagoga, segundo ele. O controle acontece após os momentos de “apaga incêndio”, quando os alunos reclamam dos professores, por exemplo.

Para o Gestor 3, quanto a modificação dos controles, estes são feitos mais a partir da sugestão de coordenadores internos, em função do excesso de demanda dos *campi*. Modificaram também a forma de comunicação, informa o Gestor 3, com priorização dos trabalhos da equipe interna para atingir os objetivos organizacionais, dando-se mais ênfase aos problemas dos servidores internos, o que ele acredita ser uma decisão justa.

O Docente 3, referindo-se ao controle dos servidores, argumenta: “se você é meu amigo, o controle é brando, se você não é, o controle é pesado”. A observação do Gestor 4 vai ao encontro desse argumento: “é percebido de forma bem pessoal, procuram se dar bem com as pessoas que controlam, na hora de cobrar tem dois pesos e duas medidas”.

Na opinião do Docente 2, o controle é novo no serviço público, e foi uma forma de estabelecer o controle do planejamento, que iniciou advindo do MEC, por meio do Relatório de Gestão, do PDI e do Plano de Metas. Tentou-se fazer um Planejamento Estratégico proposto pelo próprio *Campus*, mas muitos acharam que não tinha importância, então se acabou perdendo a motivação para executá-los.

Nos estudos de Trevisan (2001), foi detectada outra característica cultural que é a excessiva centralização de poder que existe no Brasil, e que mantêm as pessoas dependentes

dos que exercem o poder. Este pode ser um dos motivos pelo qual muitos brasileiros têm dificuldades para tomar decisões e assumir responsabilidades.

Nesse sentido, o Docente 3 também argumenta sobre o controle através do planejamento:

Percebe-se falha nos controles no momento em que não se planeja no tempo devido, ao ponto do *Campus* ficar descoberto de certas necessidades, só se percebe o controle na hora em que se precisa de algo. A escola devia funcionar administrativamente nos três períodos, por que existem servidores nos três períodos com demandas para os três períodos, há docentes que trabalham só à noite e necessitam de atendimento para realizar suas atividades e problemas profissionais neste período.

Nos estudos de Trevisan (2001), detectou-se a diferença entre o trabalho dos funcionários alemães e o dos brasileiros. Os alemães tem sistemática e cadência de trabalho, uma vez que são práticos e seguem o raciocínio lógico e criterioso: a atividade é esta, o cronograma é este e o prazo é este e deve ser cumprido. Já, os brasileiros trabalham muito e, às vezes, desorganizadamente e/ou desnecessariamente.

Uma maneira comumente utilizada para obter controle é a utilização de regras. As respostas dadas pelos entrevistados, quando perguntados se as regras no *Campus* eram respeitadas, foram as seguintes:

Gestor 4: “para o servidor publico não há problemas com regras, estas são utilizadas de acordo com as relações pessoais, elas existem, mas muitas não são seguidas, mas as relações são boas e não são cobradas, somente quando se indispuser com o grupo ou com determinadas pessoas...”

Docente 1: “a grande tendência é de tentar ver o jeito de burlar a regra e não de segui-la, existe este tipo de comportamento, o individuo ao natural quer tentar fazer as coisas que agradem ele, mas nem sempre as regras agradam, se não se tem muita disciplina a tendência é contornar a regra, utilizando a malandragem.”

Gestor 5: “as regras não são bem aceitas, mas não as regras impostas. A Reitoria várias vezes impôs coisas que o *Campus* achava que ia dar errado e realmente deram, só aceitam regras quando são plenamente discutidas e entendidas, podem até ser aceitas regras impostas, mas com o tempo o *Campus* acaba tentando mudá-las”.

O argumento anterior está de acordo com o que o Gestor 7 que diz:

elas são entendidas, mas a execução é dada de uma forma mais lenta [...] cabe talvez às chefias buscarem que se faça cumprir com mais exatidão as regras impostas [...]

as coisas demoram um pouco mais de tempo para serem seguidas, de uma maneira geral são cumpridas, mas uma regra nova é vista com desconfiança, é julgada pela comunidade escolar até compreendê-la, mas com o tempo acaba sendo aceita ou revista.

Para o Docente 3: “as regras não são bem aceitas, não existem regras formalizadas, as regras são dos gestores que estão no cargo naquele momento, a regra muda a cada chefe que entra...”

Quadro 9: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D’Iribarne (2003):

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Percepção do Controle	Controle irracional, sem indicadores que permitam promover melhorias futuras e com base nas relações pessoais com as chefias.	Formalismo (burocratização) e paternalismo, decorrente do traço cultural do personalismo, conforme item 3.4.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.6 As Sanções

Os entrevistados, quando perguntados sobre o fornecimento de *feedbacks*, praticamente todos afirmaram que não existe uma maneira formal de fornecê-los, evidenciando muitas falhas nessa prática, conforme as palavras dos entrevistados a seguir:

Gestor 3 : “é feito através dos coordenadores e diretores, através de reuniões, e vão até a coordenação pra falar também diretamente dos servidores, mas não tem um modo padronizado, formal...”

Docente 4:

eventualmente acontece, precisa-se sistematizar isso, exemplo o estágio probatório, tem-se um sistema de avaliação de docente muito falho, muito fraco, não avalia pontos cruciais, é muito superficial. Não se tem nenhum método de dar retorno aos docentes sobre as suas aulas, já tivemos...era aplicado por uma equipe de pedagogia da Reitoria, sinto falta até como instrumento para avaliar os cursos.

Quanto às recompensas, as seguintes práticas foram as mais citadas: elogios e agradecimentos em público, promoções, demonstração de eficiência, flexibilização de horário, liberação de saída para capacitação.

Quanto às sanções, detectou-se que são raríssimas e acontecem só após muitos diálogos. Conforme relato do Gestor 6, quando há sanções no *Campus* elas ocorrem da seguinte forma:

os professores que não dão aula, na primeira vez sem dar justificativa é relatado no livro do apoio acadêmico [...] quando não se tem justificativa se conversa com o professor, é feito pelo setor pedagógico e muitas vezes pelo chefe de departamento também [...] a atitude é baseada no RJU, proveniente de consultas ao setor jurídico. Se torna a acontecer, chama-se uma pessoa como testemunha e deve assinar o ocorrido em uma agenda [...] não se fala em sanções em reunião geral, quando acontece se fala em particular. Em terceira instância faz-se uma reunião com o pessoal envolvido, coordenador do curso, setor pedagógico, mas em geral não passa da primeira instância.

O Gestor 5, nesse sentido, esclarece que nunca aplicou sanções, apenas verbal. Ele não acredita em sanções formais, pois o processo é tão complexo e longo que perde o foco, com quem deveria se preocupar não se preocupam em função de um processo, e depois o juiz julga a favor do servidor alvo e este é capaz de perder a moral ante os outros servidores.

Nesse sentido, Pereira *apud* Pires e Macedo (2006) argumenta sobre alguns problemas de ajuste em relação aos servidores públicos, no Brasil, tais como: a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos (ao invés de limitar-se apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado), e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação e a falta de disposição para o trabalho não podem ser punidas com a demissão; implicaram um forte aumento da ineficiência do servidor público.

Ainda segundo o mesmo autor, outro ponto fundamental que envolve a estabilidade é o aumento dos custos públicos, o que impede a adequação dos quadros de trabalhadores às reais necessidades do serviço, tanto em termos de quantidade quanto de especialização técnica, inviabilizando, ao mesmo tempo, a implantação de um sistema de administração eficiente, baseado em incentivos e punições.

Quanto aos interesses pessoais no que se refere à aplicação de sanções, quase todos os gestores, com a exceção de apenas um, disseram ser imparciais na aplicação de sanções, mesmo que informais. Já os docentes e técnicos administrativos foram unânimes em afirmar que existe sim uma diferenciação entre a aplicação de sanções em pessoas que os gestores têm apreço, para as que eles não têm.

De acordo com Carbone *apud* Pires e Macedo (2006), no Brasil, os trabalhadores de organizações públicas sempre necessitaram possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração. Nas organizações

públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil.

Vaitsman *apud* Pires e Macedo (2006) complementa o pensamento de Carbone quando afirma que o setor público é percebido como um terreno onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas.

Visando conhecer como se procedem as normas no local de estudo, aborda-se a seguir a categoria de análise que se refere à regulação.

Quadro 10: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Sanções	Diferenciação por parte das chefias ante relações de apreço ou despreço com os subordinados.	Relações paternalistas, decorrentes do traço cultural do personalismo, de acordo com o Quadro 3.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.7 A Regulação

O TA 2 argumenta, quanto às regras de comportamento inerente aos papéis (na qual se leva em consideração as necessidades dos servidores), o que se poderia afirmar ser a opinião da maioria dos entrevistados: “...a gente não sabe realmente qual o papel da gente, é uma coisa bem instintiva, há pouca explicação e treinamento, depois a pessoa vai descobrindo sozinha, a instituição não tem mecanismos de deixar claro os papéis. Falta profissionalizar melhor os servidores...”

Por conseguinte, argumenta o TA 2, quanto à consideração das necessidades dos servidores, no que concerne a determinações legais:

O Regime Jurídico Único dá uma boa base, mas haveria de ter um acompanhamento preventivo, exercício de relaxamento, alongamento, a LER (lesão por esforços repetitivos) está aparecendo [...] falta uma complementação, criar um mecanismo dentro da instituição, aproveitando profissionais que existem para implantar um programa de qualidade de vida. No que se refere ao celular institucional, as chefias ligam a qualquer momento, sem o devido respeito, isto também deveria mudar.

Para o Gestor 1, as regras de comportamento não estão definidas a nível interno do IFSul, utiliza-se o código de ética do servidor público. Existe uma comissão de ética no Instituto, mas os critérios são utilizados na íntegra, segundo o que dispõe o código de ética do servidor público.

O Gestor 2 argumenta que:

quanto à dignidade do servidor, respeita-se até horário que a pessoa gostaria de trabalhar, liberações por motivo de doenças de família, hora de buscar filhos, respeito pela vida privada, até mesmo quando se tem problemas conversa-se sobre o assunto pra ajudar [...] acredito que cada um tem noção de quanto o seu trabalho ou não trabalho vai gerar na instituição [...] o regimento geral elucidado, quando não tinha regimento as pessoas entravam no trabalho do outro, o regimento geral foi discutido e definidas as atribuições, se tem algumas coisas que ficaram no limbo, a instituição vai definir, ficou elucidado o papel de cada um, de um modo geral, ficou descrito muito bem as atribuições de cada um, as pessoas não sabem por que não leram o regimento, se lerem saberão a quem se reportar, cada um que pegar o regimento e ler vai saber a quem se dirigir e o papel de cada um.

O Gestor 3 acredita que deveriam haver regras de comportamento, coordenada pela DGP (Diretoria de Gestão de Pessoas), assim como seria muito importante um trabalho sobre as normas e o papel de cada um.

TA 1:

quanto à normas e papéis, todos tem noção, muitos não fazem por malandragem [...] quando existem necessidades, as pessoas do *Campus* não sabem direito a quem se reportar, nem servidores novos e nem antigos. Nem mesmo as telefonistas tem clareza, mesmo para entrega de correspondências.

Docente 2:

está faltando uma atualização e acompanhamento dos trabalhos realizados, deve-se monitorar para atualizar os servidores. Regulamentos para a realização de trabalhos e tarefas faltam, e como executar essas tarefas, de que maneira formalizar, existe um informalismo muito grande.

Para o Docente 4: “de um tempo pra cá ficou um pouco mais claro...antigamente havia mais sobreposições de atividades sobre determinadas pessoas, mas ainda há muitas confusões”.

Quanto à lealdade e a cortesia, as palavras do Docente 2, de certa forma, resumem as respostas dos entrevistados:

às vezes, as pessoas são cordiais, mas não quer dizer que estejam te respeitando [...] as pessoas para serem respeitadas precisam respeitar, no sentido de chamar o outro colega para dar um parecer ou uma avaliação de um projeto, por exemplo. De um modo geral, o pessoal do *Campus* é muito cortês um com o outro. No geral, é um grupo de pessoas boas, com boa índole.

Quadro 11: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Regulação	Carência na definição formal de normas e procedimentos, bem como falta de conhecimento pleno por parte dos atores sociais.	Traço organizacional da cultura brasileira, definido como aventureiro, conforme Quadro 3.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.8 Os Problemas (decorrentes do modo de gestão)

Conforme a maneira como é administrada uma instituição, normalmente, geram-se problemas que podem desencadear conflitos, surgindo a necessidade de superar desafios para tornar as ações mais eficazes.

Na análise das entrevistas, observaram-se como conflitos as seguintes situações: nova estrutura, falta de pessoal, disputa de poder entre a Reitoria e os *campi*, confusão no entendimento sobre a autonomia dos *campi*, problemas de atribuições nos níveis hierárquicos, morosidade no cumprimento de solicitações, falta de noção do reflexo do seu trabalho no todo, falhas de comunicação que geram ruídos de comunicação (prejudicando o desenvolvimento das tarefas e distribuição de documentos), falta de planejamento que gera falha na implementação de cursos, falta de diálogo e discussão pra implementação de normas e regulamentos. Esses problemas ficam evidenciados nos seguintes trechos de entrevistas realizadas com os docentes do IFSul:

Docente 3: “falta de organização, se tudo fosse organizado, a maioria dos conflitos não existiriam.”

Docente 5:

falta de planejamento, que traz sérios problemas em tudo, principalmente em relação a material para dar aula, principalmente os que necessitam utilizar laboratório [...] relações pessoais, protecionismos em função de afinidade pessoal, que acabam gerando conflitos e dificuldades no trabalho.

Docente 6:

muito aluno vagando pelos corredores, isso atrapalha muito o desenvolvimento das atividades em sala de aula, tem que ter uma postura mais rígida no controle dos alunos, não tem ninguém para controlar isso, algum profissional que vá até eles no corredor e os controle e encaminhem para onde deveriam ir. Tendo alguém que inspecione os alunos e já os organize em sala de aula, ajuda muito a economizar tempo que pode ser aproveitado no desenvolvimento dos conteúdos.

Conforme os entrevistados, os principais desafios que a gestão deve superar são: manter uma unidade de princípios de ação, dominar o crescimento, fazendo com que ocorra de forma organizada e coerente, por meio de um bom planejamento, não só da elaboração, mas que este seja executado. Abaixo temos alguns depoimentos de onde saíram os principais desafios na opinião dos entrevistados:

Gestor 1:

conseguir manter uma unidade de princípios de ação, isso não vem acontecendo, cumprimento de planos e metas definidos pelo todo do Instituto, não fazer independentemente, isso ocorre devido a nova configuração institucional [...] antes Pelotas definia e os *campi* só cumpriam, mas agora mudou, adequar o plano dos *campi* dentro de um plano maior, o que não vem sendo feito, antes não havia este problema por que só tinha dois *campi*, não havia PDI, Projeto Político Pedagógico, Regimentos Geral e Interno...agora só pode modificar algo definido no PDI em função de determinação do Conselho Superior, deve-se consultar o Conselho Superior, ir em uma reunião e solicitar a modificação, mediante uma justificativa.

Gestor 3:

integração, precisa a Instituição se autoconhecer e se regulamentar, não ficar só no papel, respeitar na prática [...] cada *campi* está achando que é um Instituto, a culpa é da Reitoria, falta trabalhar a dimensão política da transformação, faltou trabalho de conscientização para entender como funciona a estrutura de IF [...] coloca-se um pouco de vaidade por parte das pessoas [...] problemas foram gerados por ter se perdido um momento rico de se fazer uma conscientização, foi deixado tudo muito vago, agora como consequências existem atropelos e falhas de comunicação.

Gestor 5:

visão da autonomia administrativa e orçamentária, patrimonial, ensino [...] conseguir realmente ser uma unidade gestora completa, parar um pouco e pensar para daqui a dez anos. Tudo se movimenta em função das pessoas, pode não ter prédio que a coisa funciona, mas sem as pessoas nada funciona [...] autonomia em relação a Reitoria: o reitor tem que ser o grande facilitador entre o IF e o MEC, não barrar as coisas, deve ter uma política voltada para os *Campus*, o que faz o Instituto girar são os *campi*, sem alunos nada gira [...] as políticas são traçadas no PDI, mas quem implementa são os *campi*, tem *campus* que é fácil implantar, outros não.

Docente 2: “mudar o modo de gestão, é muito arcaico...não se tem apoio por parte da Reitoria para implementar os indicadores do MEC, ou vem tardiamente, dificultando assim tornar-se uma instituição mais ágil”.

Para se conseguir definir os problemas, visando sua solução, torna-se necessário conhecer os pontos fortes e fracos da gestão que, de acordo com os atores sociais entrevistados, giram em torno das seguintes questões:

Pontos Fortes: discussão coletiva, pessoas comprometidas com a educação, ensino público, gratuito e de qualidade, compromisso com o cidadão, pagamento de cursos de qualificação e capacitação para servidores, relações hierárquicas próximas, espírito de equipe, ousadia, criatividade, inquietude, subversão, local agradável de trabalhar, excelente qualificação dos servidores, especialmente dos docentes e flexibilidade do Diretor Geral. Os pontos fortes foram definidos a partir das entrevistas, das quais se fez um levantamento dos pontos que mais foram citados pelos atores sociais em questão, como exemplo temos as opiniões abaixo:

Gestor 6:

muita gente criativa sempre teve, a grande maioria dos profissionais são criativos, gente que aproveita as ideias e toca para frente, direções bastante corajosas para colocar o *Campus* em funcionamento [...] e chegou a todos os locais que se desejou chegar [...] característica do diretor-geral de empreendedorismo, ele consegue antever onde se vai chegar, tem visão.

Nos estudos de Cavedon (2005), os brasileiros são percebidos pelos americanos e canadenses como emotivos, afetivos, simpáticos, brincalhões, flexíveis, maleáveis, com jogo de cintura, criativos, versáteis, com capacidade de improvisação, utilizam-se do “jeitinho”, apresentam boas ideias, soluções simples e eficientes.

Gestor 7: “cooperação, trabalho de equipe, preocupação com a legalidade, legislação, essa preocupação tem se modificado bastante desde a descentralização, preocupação diária e direta com o aluno, que é o grande papel da instituição, atender o aluno, priorizá-lo”.

Docente 5:

capacidade de correr riscos, torna a gestão empreendedora, mas isso sozinho traz muito problemas também, pois os empreendedores costumam ser fracos em planejamento. O estágio atual do *Campus* se deve a esta característica. Outros pontos fortes são a rede de contatos, a infraestrutura e o investimento em capacitação.

Schein (2004) defende que a cultura organizacional começa com líderes que impõem seus valores e pressupostos a respeito do mundo sobre os seus liderados, sobre o seu grupo. À medida que este grupo torna-se bem sucedido e adaptado ao ambiente externo, esses pressupostos passam a ser a base sobre a qual o grupo constroi sua expressão da realidade, e essa cultura criada passa a definir, inclusive, que tipos de líderes e liderança serão aceitos no futuro pela organização.

Ainda, de acordo com Schein (2004) a cultura emerge basicamente de três fontes: (1) as crenças, valores e pressupostos dos fundadores da organização, (2) as experiências dos membros do grupo, à medida que a organização evolui; e, (3) novas crenças, valores e pressupostos trazidos para a organização por novos membros e líderes. Para ele, a essência e o desafio primordial do líder é perceber as limitações da cultura de seu grupo e desenvolvê-la de forma a adaptar-se a um novo contexto. Nesse sentido, ele enfrenta dois grupos principais de problemas: o primeiro, diz respeito à sobrevivência, ao crescimento e à adaptação em seu ambiente de negócios e, o segundo, é o da integração interna, que permite o funcionamento diário e a habilidade para adaptar-se a aprender.

Pontos Fracos: demora na tomada de decisões e do coletivo em se movimentar, falta de consolidação dos processos e rotinas de trabalho, falta de integração entre ensino, pesquisa e extensão; falta de planejamento, falta de conhecimento da estrutura, falta de profissionalização e compreensão daquilo que se faz, não conseguir ainda trabalhar com grandes grupos, só em pequenas equipes, falta de pessoal.

Complementam-se os pontos fracos pelos seguintes argumentos:

Gestor 4: “desorganização, fluxos não definidos formalmente, as pessoas têm dificuldade de enxergar claramente a estrutura onde estão inseridas, retrabalho, comunicação que causa retrabalho, do fluxo das informações e necessidades”.

TA 1: “as autoridades não sabem diferenciar amizade de profissionalismo, deixam assim por ser amigo, são muito emotivos”.

TA 2: “falta um pouco de organização, saber utilizar melhor a estrutura da escola”.

TA 3: “diminuir o foco no administrativo e centrar mais no ensino, existem mais pessoas no administrativo [...] ele está só apagando incêndio, falta de pessoal...”.

TA 4:

impunidade, problema em nível de nação [...] falta de planejamento, muda-se de ideia toda hora, falta de organização, falta de iniciativa de participar em questões de feiras internacionais e concorrência a prêmios [...] nos outros *campi* a escola faz

parte da vida das pessoas, os professores fazem parte da comunidade, em Pelotas todo mundo vai almoçar em casa, isso não acontece em Sapucaia.

Este argumento é reforçado pelo Gestor 2, referindo-se aos pontos fracos, ao dizer:

Sapucaia apresenta um número abaixo de servidores do que deveria ter e é um *campus* grande, deveria ter uma gestão de mais pessoas. A maioria do pessoal que trabalha em Sapucaia não é de Sapucaia, o que não cria identidade, uma integração maior que é barrada pelas distâncias [...] o pessoal tem uma grande potencialidade, mas é necessário criar um corpo, uma identidade.

Reações frente às mudanças:

Gestor 3: “o pessoal nem sabe o que está acontecendo, as pessoas vivem o mundo do seu *campus*, percebe-se também nos gestores, mas mais nos níveis menores...”.

Gestor 4:

busca da autonomia que sempre se teve causou efeito de resiliência, tudo com vocês e alguma coisa não [...] resistência advinda da centralização anterior, meia conotação de transferência das atividades, aquelas que geram poder não foram facilmente liberadas, foi dada uma formalidade maior e incluída a pesquisa e extensão e os processos licitatórios.

Gestor 7:

fui recebido por uma instituição e hoje trabalho em outra, no primeiro momento os servidores mostram muito receio, alguns demonstram algum tipo de resistência por que não entendem o porquê das coisas, a importância [...] houve um ansio muito forte para as coisas darem certo por parte da grande maioria dos servidores.

TA 1:

no Brasil inteiro o IF chama atenção, está sendo bem mais divulgado e chama bem mais atenção do que o CEFET, agora estão tendo cursos de nível superior e até pós-graduação [...] o plano de carreira dos docentes melhorou, ficaram mais felizes [...] organograma, por vir mais cargos em virtude de setores novos.

TA 3: “não noto grandes diferenças, só mudou o nome, mas no resto continua sempre a mesma coisa...ah! e mudou o logotipo também”.

TA 4: “os docentes estão animados em poder decidir sobre seus cursos, a autonomia financeira e administrativa criou um ânimo novo...”

Docente 1:

a gente não acompanha muito esta parte de estrutura, normas, então às vezes nem se sabe direito o que aconteceu, como a participação é muito pequena, se preocupam

mais em preparar e dar aulas, pra mim é a mesma coisa [...] não entendo quando se fala em autonomia financeira, decorrente da descentralização, e muitas vezes se precisa do aval da Reitoria.

Docente 2: “muitas atribuições de Pelotas ficaram no *Campus*...agora as pessoas têm que se organizar e normatizar melhor”.

Um dos pontos que mais costuma gerar problemas nas organizações é o processo de comunicação. No *Campus* estudado, verificou-se que esse processo dá-se principalmente por meio de reuniões, como as do Colégio de Dirigentes (que é composto pelos Pró-reitores do IFSul, pelo Reitor e pelos Diretores de *Campus*) e do Fórum dos Diretores, além de reuniões semanais entre os Departamentos, a nível interno do *Campus*. Os problemas de comunicação entre os setores e funcionários são relatados abaixo:

Gestor 1:

está se dando em função das reuniões mensais dos diretores de *campi* no colégio de dirigentes [...] páginas da internet eram independentes, agora estão sendo integradas [...] antigamente era a mesma instituição e as decisões eram isoladas [...] interferência na autonomia dos *campi* e está havendo conflito em função disso, mas hoje em dia está se tomando a consciência.

Gestor 2:

reunião do colégio de dirigentes, bonecos de regulamentação, se dá através de pessoas em prol do mesmo objetivo, seminário de integração dos *campi* a cada semestre em dois *campi* separados [...] fazer as pessoas se conhecerem, para poder se pedir ajuda [...] a Reitoria se apresenta pros diversos *campi* [...] trabalhar em rede que é o objetivo.

Gestor 5:

Temos problemas gigantes de comunicação, por todos os lados do IFSul, da Reitoria com a gente, da gente com a Reitoria, e em todos os níveis [...] falta tempo para parar e tocar em focos [...] no momento que se consolida sabe-se onde estão os defeitos, o que permitirá agir em função de melhorar a comunicação [...] acredita que toda a rede tenha problema de comunicação.

TA 1: “a comunicação entre os departamentos tem que melhorar muito, tem coisas que não chegam ao conhecimento dos servidores [...] a comunicação é falha, existe também a falta de cuidados com informações confidenciais.”

TA 3:

A comunicação é um dos problemas mais graves do *Campus*, ela é deficiente em todos os níveis [...] não se tem força de vontade pra mudar [...] às vezes tem uma

informação e a pessoa sabe mas não passa, não são distribuídas as informações, desde a coisa mais simples até as mais complexas, esquecimento talvez [...] informações que deveriam transitar acabam ficando retidas.

É importante registrar a opinião do Gestor 7, no que se refere ao Fórum dos Dirigentes, que não é previsto no Estatuto da Instituição, mas ocorre mensalmente por iniciativa dos Diretores Gerais do *Campus*:

entendo que é uma maneira de se reunirem mais vezes e tem que tomar decisões bem importantes para cada *campus* e precisam estar em sintonia, para ter segurança nas decisões, para se tomarem decisões similares, pra ninguém se perder [...] no colégio de dirigentes os diretores gerais não conseguem ver seus papéis em conjunto, as Pró-reitorias perderam um pouco de contato com o aluno, da visão da educação acontecer na prática, parecem se voltar mais para questões gerenciais, precisam entender de que maneira se comportar em relação ao lado gerencial, levando em consideração o que se considera nas realidades de cada *campus*, as Pró-reitorias ficam mais na parte teórica, do que deveria ser, e não no que é [...] entre as decisões da Pró-reitoria e o executar tem o aluno no meio, parece que as Pró-reitorias não conseguem enxergar mais o aluno no meio desse processo [...] nas atividades se dá mais ênfase as partes administrativas. Decisões de dentro de gabinetes e não a partir do estudo da realidade dos *campi*, o que acontece também a nível de Ministério, quando da elaboração de políticas públicas, essa cultura tem que se modificar no Brasil.

Uma maneira de se diagnosticar os problemas oriundos do processo de comunicação é descobrir de que maneira são comunicados os acontecimentos. Por meio dos entrevistados, obteve-se informações de que esses comunicados são efetuados pela comunicação social por e-mail, nas próprias reuniões onde as chefias obtém as informações e repassam aos seus subordinados, na utilização do site do Instituto, e também na afixação de cartazes. O relato dos entrevistados especifica como se dá essa dinâmica:

TA 1: “mais verbalmente, as pessoas procuram a área indicada e tentam relatar, tem-se o e-mail, mas não, o verbal continua prevalecendo, o que prejudica a clareza e cria ruídos na comunicação muitas vezes.”

TA 2: “geralmente por e-mail, por terceiros através de cartazes, a maioria por email, reuniões também, mas os coordenadores não repassam as informações, acredito também que a maioria não lê.”

TA 4: “deveriam se reunir mais, são muito escassas as reuniões, utiliza-se o e-mail bastante, os terceiros são através da comunicação social...”

Docente 2:

existe muita deficiência de comunicação. falta meios mais rápidos para se comunicar avisos ou informações pertinentes ao grupo de uma maneira efetiva e rápida,

direcionada para determinado grupo, para evitar distorções de informações. Dificuldade de chegar às informações da Reitoria [...] que a Reitoria é responsável pelas políticas, não está escrito em lugar nenhum.

Docente 3: “A comunicação é precária, precisa mudar os procedimentos pra ser efetiva, ela não tem uma linha reta, ocorre da maneira mais difícil, e muitas vezes chega de uma forma errada, é mais verbal, noto que o e-mail institucional tornou-se pessoal...”

Docente 4:

trabalha-se muito com e-mail, para ficar com registro de tudo que se encaminha [...] reuniões que são consideradas bem importantes, estão fazendo atas atualmente. Falta padrão para a comunicação também, principalmente com alunos, que perguntam pra quem perguntar primeiro, até sobre matrículas, que tem um setor específico, os alunos também não tem acesso claro as informações.

Docente 5: “busca pessoal pela informação, o que é pouco eficaz. Utiliza-se e-mail e reuniões, nesta última falta objetividade”.

Sobre as reuniões realizadas pelos trabalhadores brasileiros, os estudos de Cavedon (2005) demonstram que em uma reunião todos precisam falar e isso gera uma perda de tempo muito grande, dentre outros aspectos apontados pelos expatriados tem-se o hábito dos brasileiros solicitarem um minuto para falar e utilizar trinta minutos para sua explanação.

Docente 4: “...precisa ter um local de consulta, sugiro a utilização do site para postar documentos atualizados, não através do e-mail, que mais cedo ou mais tarde vou esquecer que recebi [...] postando no site e atualizando, provavelmente se evitariam muitos retrabalhos”.

Quadro 12: Resumo dos Pontos Fortes e Fracos da Gestão no *Campus Sapucaia do Sul* nas palavras de seus atores sociais:

ATORES SOCIAIS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Gestor 1	“a discussão coletiva é um ponto marcante”.	“demora nas tomadas de decisões...demora do coletivo em se movimentar...”
Gestor 2	“pessoas comprometidas com a educação”.	“coisas que a instituição não sabe fazer direito, falta de saber como as coisas funcionam, integração de ensino, pesquisa e extensão...antes era 99% ensino”.
Gestor 3	“ensino público, gratuito e de qualidade, pagamento de cursos de qualificação para os	“falta de planejamento, falta de conhecimento da estrutura por parte da comunidade acadêmica...falta de trabalho

	servidores....proximidade nas relações hierárquicas”.	de cooperação”.
Gestor 4	“espírito de equipe, relação humana...”.	“falta de profissionalização e compreensão daquilo que faz...direcionar pessoas para coordenarem áreas de sua formação...amadorismo é complicado”.
Gestor 5	“ousadia, proatividade, inquietação...subversão por parte dos servidores, sempre querem modificar, às vezes tem que travá-los..”.	“não aprendemos ainda a trabalhar em equipe no macro...no micro até tem equipes formadas...se tivéssemos mais pessoas poderíamos ter mais tempo para planejar, outro ponto fraco é o amadorismo, os <i>campi</i> tem que profissionalizar os seus servidores cada vez mais”.
Gestor 6	“muita gente criativa, o <i>Campus</i> sempre teve, gente que aproveita as ideias e toca pra frente, as direções são bastante corajosas para colocar o <i>Campus</i> em funcionamento...se chegou a todos os locais que se desejou chegar...característica forte do diretor-geral é o empreendedorismo, ele conseguiu antever onde se iria chegar...”	“muita rotatividade de pessoal...difícil acesso ao <i>Campus</i> ...não é um espaço ideal para uma escola...fica difícil mais ainda para pessoas com necessidades especiais...”.
Gestor 7	“cooperação, trabalho de equipe, preocupação com a legalidade, legislação, e esta preocupação tem se modificado bastante desde a descentralização, preocupação diária e direta com o aluno, que é o grande papel da instituição, atender o aluno, priorizá-lo”.	“desorganização, fluxos não definidos formalmente, as pessoas tem dificuldade de enxergar claramente a estrutura onde estão inseridas, retrabalho, comunicação que causa retrabalho...o fluxo das informações sobre necessidades”.
TA1	“união e coleguismo entre os servidores mais antigos. Habilidades de relacionamento do Diretor-Geral, por ter muitos contatos”.	“autoridades não sabem diferenciar amizade de profissionalismo, “deixa assim” por ser amigo...eles são muito emotivos...o <i>Campus</i> peca um pouco em respeito mútuo...tem que se respeitar desde o Barack ³ até o Bork ⁴ ...”.

³ Canino mascote do *Campus* de acordo com as informações verbais coletadas.

TA2	<p>“conjunto arquitetônico, corpo docente e Técnicos-Administrativos com uma formação muito boa..o ambiente: conjunto de servidores que se conhece..o paisagismo é muito bonito. Tudo isso vem a valorizar a nossa vida aqui dentro, cito também as salas climatizadas...”</p>	<p>“falta um pouco de organização, de saber utilizar melhor a estrutura da escola”.</p>
TA3	<p>“a flexibilidade de horários e da gestão”.</p>	<p>“falta de automatização...controle manual, retrabalho em função do sistema que não gera relatórios gerenciais, tem que se voltar atrás e fazer tudo manual....responder a três sentidos do MEC que pedem praticamente a mesma coisa. Foco no Departamento de Administração em detrimento ao ensino, existem mais pessoas na Administração, enquanto o pessoal do ensino só fica apagando incêndio...a falta de pessoal é um ponto bem fraco...”</p>
TA4	<p>“instituição que tem prestígio junto a comunidade, é boa de trabalhar...autonomia de decidir onde vai gastar...”.</p>	<p>“impunidade, mas é um problema a nível de nação [sic]...falta de planejamento, muda-se de ideia toda hora...falta de organização...falta de iniciativa de participar em questões de feiras internacionais e concorrência a prêmios por parte dos docentes, divulgando assim o <i>Campus</i> e motivando os alunos”.</p>
Docente 1	<p>“a exigência de uma maneira geral dos professores, como eles conduzem o processo de aprendizagem que dão condições, apesar dos percalços, de os alunos conseguirem empregos em empresas renomadas, passar em vestibulares de universidades</p>	<p>“não ter como administrar determinados problemas por que as leis não favorecem muito. O <i>Campus</i> poderia ser muito melhor se funcionasse como uma empresa privada...não que esteja mal, mas poderia estar muito melhor, não daria sobrecarga pra um servidor em detrimento a outro”.</p>

⁴ Diretor-Geral do *Campus* de acordo com documentação oficial do IFSul.

	federais logo na primeira tentativa”.	
Docente 2	“participação, inovações, outras maneiras de trabalho, outros parceiros, abertura para trazer inovações”.	“falta uma interação maior da reitoria, e esta deveria enxergar cada <i>campus</i> com suas particularidades... no <i>Campus</i> , trabalhar mais a qualidade do ensino, não se têm indicadores que refletem a qualidade das aulas”.
Docente 3	“o grupo como um todo, a equipe, mas tem que aprender a trabalhar em conjunto...tem muita gente qualificada, tem tudo pra ser diferente”.	“Falta a criação de um núcleo de conhecimento e o repasse deste aos demais”.
Docente 4	“ <i>campus</i> muito crítico, está sempre fazendo e criticando, nunca acha que está bom, isso dá oportunidade de crescimento, tem nível de qualificação alto, o mais alto de todos os <i>campi</i> . A localização geográfica também é ótima: perto da capital, fácil de acessar órgãos como a Federação das Indústrias, perto do Aeroporto Internacional Salgado Filho, o orçamento próprio também é um ponto forte”.	“falta de padrão de procedimentos na organização didática, buscar um padrão e cumprir o que está descrito... pouca estrutura de apoio, material, pessoal, principalmente nos laboratórios. Pouca gente e troca de função a toda hora...fragilidade do que chega como diretriz, acaba-se não levando tão a sério as diretrizes, por que fazendo, ou deixando de fazer, dá na mesma...”
Docente 5	“capacidade de correr riscos, torna a gestão empreendedora...mas isso sozinho traz muito problemas também, pois os empreendedores costumam ser fracos em planejamento. O estágio atual do <i>Campus</i> se deve a esta característica. Outros pontos fortes são a rede de contatos, a infraestrutura e o investimento em capacitação”.	“falta de controle, a gestão ainda não é capaz de coletar e tratar dados, a questão da parcialidade com os amigos é outro ponto fraco...”

Quadro 13: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional
Problemas (decorrentes do modo de gestão)	Falta de planejamento e organização do trabalho; falhas na comunicação organizacional.	Referência ao traço cultural aventureiro, conforme Quadro 3.

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.9 A Composição dos *Campi* do IFSul

Visando responder a um dos objetivos específicos do presente trabalho buscou-se, na literatura sobre a REPT, bem como nas aplicações de questionários junto aos diretores-gerais de alguns *campi*, além das entrevistas com os gestores da Reitoria, verificar se os critérios utilizados para a escolha dos municípios que receberam um *campus* do IFSul estão de acordo com os estabelecidos nas fases I e II da expansão da rede de educação profissional e tecnológica (REPT), quais sejam:

Fase I – a) estar localizada em uma Unidade da Federação que ainda não possui instituições federais de educação profissional e tecnológica instaladas em seu território; b) estar localizada em alguma das regiões mais distantes dos principais centros de formação de mão de obra especializada; e, c) nos casos em que o município selecionado pertencer a uma região metropolitana, a escola deverá estar situada nas áreas de periferia.

Fase II – a) distribuição territorial equilibrada das novas unidades de ensino; b) cobertura do maior número possível de mesorregiões; c) sintonia com os Arranjos Produtivos Locais; d) aproveitamento de infraestruturas físicas existentes; e, e) identificação de potenciais parcerias.

Cabe ressaltar, conforme descrito no Plano de Expansão da REPT, fase II, o motivo para a escolha do *Campus* Charqueadas:

Na fase I do Plano de Expansão da Rede Federal, várias unidades resultaram da recuperação ou aproveitamento de espaços físicos ociosos, sendo oportuno destacar o exemplo da UNED de Charqueadas, no Rio Grande do Sul, cuja implantação representou para a população do município e de arredores a solução para um cenário desolador: finalmente, depois de alguns anos de ociosidade, assegurava-se uma destinação adequada para uma obra de quase 4.000 m² de área construída, composta de 12 prédios em alvenaria, alguns deles inacabados, instalados em uma área de aproximadamente 60.000 m² na região central da cidade.

De acordo com o Gestor 1, os critérios para a definição dos *campi* foram políticos, o Instituto apenas recebeu a definição dos municípios, sem ter conhecimento ao certo onde este se localizava. O Gestor 1 segue argumentando que houve municípios que cumpriram com antecedência o estabelecido nos planos e, mesmo assim, ficaram em segundo lugar na escolha. Citou o exemplo de Bagé que passou na frente de Venâncio Aires e Camaquã que estavam adiantados no atendimento aos critérios. Complementou afirmando que: “o plano de expansão foi feito a nível de MEC, a decisão veio de cima pra baixo...a constituição dos institutos deveria ser regionalizada, Passo Fundo, na Lei nº 11.892 (2008), está como componente do IFRS, mas na prática integra os *campi* do IFSul.”

Resposta semelhante é fornecida pelo Gestor 2, que afirma que os critérios pra escolher os *campi* vieram do MEC e da SETEC:

Teremos mais um *campus* em Lajeado e a Reitoria não conhece nada de Lajeado, as definições vem de cima, a Instituição não sabe, fica sabendo depois[...] só Charqueadas e Passo Fundo tinham terreno e lugar próprio pra doar, então foram colocados na expansão, os representantes das cidades foram a Pelotas e se candidataram.

O Gestor 3, confirma a explanação dos anteriores, ao argumentar que:

Infelizmente apesar do MEC dizer que tem critérios, e embora tenhamos enviado técnicos que passaram uma semana em Brasília, na SETEC, as questões são políticas. As decisões envolvem prefeitos, vereadores, deputados e empresários [...] Camaquã foi a vencedora para receber um *campus*, apesar de outro município estar na frente nos requisitos [...] não foram todos politicamente, mas muitos foram por questão política mesmo.

O argumento do entrevistado anterior vai ao encontro às ideias Dussault *apud* Pires e Macedo (2006), ao afirmar que as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do ambiente sociopolítico do que as demais: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção de seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Percebe-se que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público.

Quanto aos Diretores-Gerais dos *campi*, ao serem questionados sobre os motivos que levaram a implantação do *Campus* na sua região, os mesmos tiveram diferentes respostas, baseadas na sua trajetória de construção.

O Diretor-Geral do *Campus* Pelotas, por ser esse o *campus* mais antigo, respondeu que o motivo principal foi: “dar atendimento aos filhos dos pobres e desprovidos da sorte”.

O do *Campus* Sapucaia do Sul assim justificou: “a expansão da educação profissional, promovida pelo então Presidente José Sarney, e o forte interesse político da cidade em receber uma escola federal”.

O do *Campus* de Passo Fundo alegou que:

inicialmente, foram motivos políticos, ao contrário das unidades da fase II, quando houve um ranqueamento em função da contrapartida dos municípios em termos de local, infraestrutura, doação de algum bem ou serviço, etc.

O do *Campus* Bagé justificou a escolha de sua região respondendo que:

as cidades de Bagé e de Santana do Livramento foram qualificadas no edital de expansão da fase II do plano nacional de expansão do ensino técnico profissionalizante. Por motivos políticos, a unidade de Santana do Livramento foi para o Maranhão e Bagé ficou sendo a única unidade da rede federal na região da campanha gaúcha. A partir de 2007, o então CEFET-RS desenvolve, com financiamento da ABC – Agência Brasileira de Cooperação, do Ministério das Relações Exteriores, um convênio de cooperação técnica com a Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU), a rede federal de educação técnico profissionalizante do Uruguai, com 135 anos e 140 unidades; este trabalho denominado “Fortalecimento do Ensino Técnico na Região de Fronteira”, é a base para criação, em fins de 2009, do Núcleo Avançado Binacional Santana do Livramento/Rivera, com início das atividades em junho de 2010.

O do *Campus* de Venâncio Aires respondeu que a escolha regional foi em virtude de que:

Além de mobilizações políticas feitas pelos representantes da cidade, a Prefeitura de Venâncio apresentou um projeto muito bem organizado e suas contrapartidas estavam entre as melhores dos municípios que tinham interesse em ter um *Campus* do IFSul. Além disso, Venâncio Aires possui significativa expressão econômica, com indústrias diversificadas e em expansão.

Como se verifica na figura 06, muitos *campi* do IFSul ficam relativamente distantes da Reitoria instalada na cidade de Pelotas (RS), dentre eles pode-se citar o caso de Passo Fundo, distante 517 km e o de Sapucaia do Sul (que é tratado no presente trabalho) distante 280 km. Por esse motivo, existem desvantagens financeiras e diferenças nas práticas organizacionais em relação à Reitoria e ao *Campus* Sapucaia do Sul. A desvantagem financeira explica-se pelo fato dessas distâncias gerarem gastos logísticos para atender às demandas dos *campi*, já que muitos esclarecimentos e documentos devem ser obtidos e

enviados à Reitoria. No aspecto das práticas, no caso do *Campus Sapucaia do Sul* por estar incluído em uma região diferente da Reitoria, tanto em termos econômicos como de ocupação geográfica e de colonização, isso gera diferenças no modo de atenderem às demandas que surgem, pois as necessidades do *Campus Sapucaia do Sul* são diferentes daquelas da Reitoria.

Por outro lado, o distanciamento geográfico também pode ser visto como vantagem uma vez que a cultura organizacional do IFSul está sendo construída a partir de microculturas regionais. Portanto, assim como a cultura e a identidade em geral resultam da dinâmica das trocas sociais, essa cultura organizacional também é contextual e flutuante, criando-se uma nova cultura organizacional sincrética e híbrida, por meio da interação dos funcionários com essa diversidade de culturas e de práticas organizacionais, como as da Reitoria e a do *Campus Sapucaia do Sul*. Isso possibilita uma riqueza em termos de cultura organizacional, em função da variedade de microculturas que interagem nos ambientes citados.

4.2 Sumário da Relação das Categorias de Análise de D'Iribarne (2003) com a Cultura Brasileira:

Quadro 14: Relação da cultura organizacional brasileira com as categorias de análise de D'Iribarne (2003).

Categoria	Percepção Institucional	Relação com a cultura nacional*
Relações Hierárquicas	Descentralização de poder e proximidade nas relações entre os diferentes grupos sociais.	Pouca referência com o traço da hierarquia presente na cultura organizacional brasileira.
Definição das Responsabilidades	Falta de formalização de procedimentos, rotinas e atividades, o que repercute na forma de definir e ou transferir responsabilidades.	Relação com o traço organizacional do aventureiro: mais sonhador do que disciplinado, tendências à aversão ao trabalho manual ou metódico.
Senso de Dever	Tendência a tirar vantagem das benesses do serviço público decorrentes das relações de trabalho.	Referências ao traço cultural da malandragem presente na cultura organizacional brasileira.
Qualidade da Cooperação	Coopera-se mais por amizade do que pelo conceito de cidadania organizacional.	Relação com o traço cultural do personalismo, que tem base nas relações pessoais.
Percepção do Controle	Controle irracional, sem indicadores que permitam promover melhorias futuras e com base nas relações pessoais com as chefias.	Formalismo (burocratização) e paternalismo, decorrente do traço cultural do personalismo.

Sanções	Diferenciação por parte das chefias ante relações de apreço ou despreço com os subordinados.	Relações paternalistas, decorrentes do traço cultural do personalismo.
Regulação	Carência na definição formal de normas e procedimentos, bem como falta de conhecimento pleno por parte dos atores sociais.	Traço organizacional da cultura brasileira, definido como aventureiro.
Problemas (decorrentes do modo de gestão)	Falta de planejamento e organização do trabalho; falhas na comunicação organizacional.	Referência ao traço cultural aventureiro.

*De acordo com os traços culturais abordados no item 3.4.

Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar as categorias de análise de D'Iribarne por meio das práticas organizacionais que caracterizam o *Campus* Sapucaia do Sul, do Instituto Federal Sul-rio-grandense, na visão de seus atores sociais.

Realizou-se uma análise documental que configurou na identificação do contexto histórico da REPT – desde sua instituição no Brasil até os tempos atuais, mais direcionado à implementação da educação profissional e tecnológica no Rio Grande do Sul, especificamente analisando o atual Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, para permitir uma análise mais completa das práticas organizacionais do *Campus* Sapucaia do Sul.

Foram realizadas entrevistas com uma amostra dos atores sociais considerados relevantes, dentre eles gestores, docentes e técnicos-administrativos, através das quais foi possível caracterizar a cultura e as práticas organizacionais do local de estudo.

Através das entrevistas, foi possível descobrir, na visão dos atores sociais escolhidos, que a caracterização da cultura e das práticas organizacionais do *Campus* Sapucaia do Sul, surgida pela nova configuração institucional advinda da expansão, gira em torno de algumas características observadas, classificando-se em negativas e positivas.

Como negativas, pode-se citar: os graves problemas de comunicação, a falta de formalização de procedimentos, o inadequado dimensionamento de pessoal, o paternalismo nas relações e a falta de definição adequada dos papéis dos atores sociais. Como características positivas, destacam-se: a proximidade nas relações hierárquicas, servidores criativos e comprometidos com a educação e a gestão flexível e empreendedora.

Quanto à identificação dos *campi* componentes do IFSul, foi possível deduzir que os critérios para eleição dos municípios-sede foram técnicos, mas também se levou em consideração aspectos políticos.

Conclui-se que o *Campus* necessita planejar e executar um trabalho que tenha como objetivo sanar os problemas detectados, tendo em vista que a nova configuração institucional da rede incita o surgimento de novas práticas organizacionais. Para que os propósitos da expansão sejam alcançados com a devida eficácia, bem como se obtenha o apoio adequado da Reitoria, seria recomendável uma reconfiguração institucional que formulasse principalmente canais adequados de comunicação, visando atender à descentralização de seus *campi*.

A nova configuração institucional trazida pela política de expansão da REPT exige uma nova postura ante as demandas da educação profissional e tecnológica, posto que estimula o desenvolvimento socioeconômico nas comunidades inseridas, assim como o desenvolvimento e formação integral do sujeito.

Como recomendações, sugere-se que o IFSul promova e desenvolva, com base nas ferramentas definidas por Kissil (1998): a clareza de objetivos, valores e princípios; a imagem institucional e os serviços prestados à comunidade, através de cursos e atividades de pesquisa e extensão, bem como outras atividades promovidas pela instituição; a integração e a comunicação; a abertura a novas ideias; e por fim, o desempenho profissional e o aprendizado.

A clareza dos objetivos, valores e princípios institucionais pode ser realizada através de um planejamento estratégico junto à Reitoria, que estabeleça objetivos a médio e longo prazos, com a participação de toda a comunidade acadêmica desta e de todos os *campi* componentes da Instituição. Cada *campus*, a partir de sua realidade, e conectado aos objetivos do planejamento do IFSul como um todo, deve definir também seu próprio planejamento, com seus objetivos a curto, médio e longo prazos.

Cabe ressaltar, para que a efetividade dos objetivos definidos ocorra é necessário estabelecê-los formalmente e possibilitar o acesso a toda a comunidade escolar, sendo lembrados periodicamente por meio de reuniões e outros meios adequados. Também sendo flexível, pois em virtude das contingências que decorrem das relações organizacionais, do mundo globalizado e das determinações governamentais, talvez de tempos em tempos esse necessite ser revisto e adaptado à nova realidade que surge, pois a realidade sempre é dinâmica, e o planejado geralmente não ocorre na íntegra conforme o previsto.

A imagem institucional e os serviços prestados à comunidade por meio de cursos e atividades de pesquisa e extensão, bem como outras atividades promovidas pela instituição, poderão ser desenvolvidos com a percepção da qualidade por parte da comunidade externa e também interna. Não basta apenas a nível externo promover a percepção do IFSul, mas também é muito importante atingir a percepção dos servidores, com a divulgação de projetos que estão sendo executados, conquistas e detalhes sobre a qualidade dos cursos oferecidos, fazendo com que o servidor tenha orgulho do seu trabalho. Este aspecto deve ser trabalhado constantemente, para manter os servidores informados e estimulados.

A integração e comunicação podem ser promovidas através da estrutura, sendo esta formulada visando permitir a comunicação interna de forma simples e aberta entre os diversos

níveis hierárquicos e unidades componentes, estimulando a colaboração e parceria por meio do auxílio mútuo, incentivando uma política democrática de “portas abertas” por parte dos gestores, visando torná-la comum na organização.

A abertura a novas ideias, de acordo com Kissil (1998), representa o grau em que a organização é dinâmica e está atenta às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece objetivos arrojados, é líder em tendências e cria um ambiente motivador. Nesse ambiente, a Instituição valoriza e incentiva as novas ideias de seus colaboradores, e poderá fazê-lo com premiações na mudança de algum processo, criar uma caixa de sugestões, promoverem reuniões periódicas entre setores na busca de melhorias, ou mesmo criarem grupos de melhorias. Essa dinâmica depende muito da comunicação, que deve ser aberta a ponto do servidor ter a ousadia de expor e criar novos métodos e procedimentos.

Em se tratando do aprendizado, este ocorre quando a instituição proporciona oportunidade de desenvolvimento para os servidores, com o incentivo à qualificação e capacitação do quadro funcional. No caso do IFSul, os *campi* são muito apoiados inclusive com ajuda financeira, porém esse incentivo precisa ser aprimorado por um planejamento, após um diagnóstico das necessidades primordiais para a melhoria das práticas organizacionais, tanto em nível de Reitoria, como mais especificamente em nível de *campus*. É preciso que se especifique a modalidade adequada para cada necessidade de capacitação, seja ela um curso *in-company*, seja um treinamento externo ou interno, dentre outros disponíveis atualmente.

Diante das modificações trazidas pela expansão da REPT e da transformação de CEFET's em Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, originou-se uma nova configuração institucional, e, para atender a esta nova configuração, verificou-se ser necessária a modificação das práticas organizacionais vigentes. De acordo com Souza et al (2010), é importante notar que qualquer mudança ou manutenção das práticas sociais é sensível à cultura. Além disso, a possibilidade das práticas sociais poderem mudar ou inovarem-se está vinculada à condição de serem transferidas, construídas e reconstruídas por atores sociais de distintos contextos, por meio de interrelação de significações.

Nesse sentido, enfatiza-se a importância dos membros da cúpula do IFSul, dentre eles o reitor, os pró-reitores e os diretores gerais de *campus*, envolverem-se nesse processo de mudança, envolvendo por conseguinte os níveis hierárquicos inferiores, como diretores, chefes de departamentos, gerentes e coordenadores, já que esses são parte indispensável do processo de comunicação, pois através deles é que as mudanças são incentivadas e é por eles

que normalmente as instruções chegam. É importante frisar que existindo falhas nessa etapa do processo, todo o trabalho pode ser comprometido.

Faz-se necessário ressaltar também a importância de estudos futuros em instituições de ensino brasileiras e estrangeiras, visando identificar a influência da cultura nacional e regional nas práticas dessas organizações. A partir das conclusões deste estudo, é indispensável que seja aprofundado o conhecimento e o diagnóstico organizacional do IFSul, por meio de técnicas disponíveis desenvolvidas por pesquisadores, no que se refere ao aprimoramento das práticas organizacionais.

Finalmente, ressaltam-se as contribuições para as práticas organizacionais em face do desenvolvimento deste estudo. Primeiramente, seus resultados podem contribuir para que os vários atores sociais, envolvidos na gestão de Instituições Federais de Educação, especialmente de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, possam melhor conhecer os processos de natureza simbólica que intermedeiam as relações das organizações e do contexto que as cercam. Da mesma forma, considerando que a cultura é influenciada pelas práticas e essas tratam do processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social, sugere-se que ações de parceria entre diretorias gerais dos diversos *campi* do IFSul e as Pró-reitorias da instituição (quais sejam Ensino, Administração e Planejamento, Desenvolvimento Institucional, Inovação e Pós-Graduação, Extensão e Diretoria de Gestão de Pessoas); poderão produzir resultados mais efetivos, trazendo benefícios para o desenvolvimento da Instituição como um todo, incluindo a participação da comunidade acadêmica, não só por parte dos técnicos-administrativos, docentes e discentes, mas também a comunidade em que cada unidade do IFSul estiver inserida.

REFERÊNCIAS

- ACCARDO, Alain. *Initiation à la sociologie: une lecture de Bourdieu*. Bourdeaux: Le Mascaret, 1991.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, JF (Coord.). *O indivíduo na organização*. v.2. SP: Atlas, 1994.
- ALTER, N. *L'innovation ordinaire*. Paris: Quadrige, 2005.
- ALVESSON, M. *Understanding organizational culture*. London, UK: Sage Publications, 2002.
- ALVES, E. L. G (Org). *Modernização produtiva e relações de trabalho no Brasil: perspectivas de políticas públicas*. Petrópolis, RJ: Vozes; Brasília, DF: Ipea, 1997.
- AMADEO, E. Dez pontos sobre a situação recente do mercado de trabalho. In: *Notas sobre o mercado de trabalho*. n. 5. Brasília: Ministério do Trabalho, ago. 1998.
- AMARAL FILHO; MACHADO-DA-SILVA, R. G. *Estratégia e teoria institucional: uma proposta discursiva de integração*. In: XXX Enanpad, 2006, Salvador. Anais Eletrônicos, Salvador: Anpad, 2006.
- ARANHA, A. V. S. Formação profissional nas empresas: locus privilegiado da educação do trabalhador? In: S. M. Pimenta; M. L. Côrrea (Org.). *Gestão, trabalho e cidadania*. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.
- AREND, M.; CÁRIO, S.A.F. Origens e determinantes dos desequilíbrios no Rio Grande do Sul: uma análise a partir da teoria institucional de Douglas North. *Encontro de Economia Gaúcha*. Porto Alegre: PUCRS, 2006. CD-ROM.
- ASHMOS, D. P; MCDANIEL, R. R. Understanding the participation of critical task specialists in strategic decision making. *Decision Sciences*. n. 27, 1996.
- BANCO MUNDIAL. *Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1995: o trabalhador e o processo de integração mundial*. 1ª ed. Washington, D. C., 1995.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARELLA, Alberto et al. Análise da obra Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. PRESTES, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Revista Eletrônica de Administração*. v. 2, n. 2. FACEF, jan/jun. 2003.
- BARROS, Betânia Tanure de. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARROS et al. A eficácia das políticas de trabalho e renda no combate à pobreza. In: VELLOSO, J.P.R. et al. (Coords.). *Soluções para a questão do emprego – Fórum Nacional*. Rio de Janeiro: José Olimpyo, 2001.

BARZELAY, M. *Strategy as practice: in activity-based approach* by Paula Jarzabkowski. v. 9, n. 3. *International Public Management Journal*, 2006.

BENITES, L. F. R. A governamentalização do Estado contemporâneo: uma cartografia dos mecanismos estatais de controle. n. 12. *Sociologias*, Porto Alegre, jul./dez. 2004.

BEYER, J.; TRICE, M. *How an Organization's Rite Revel it's Culture*. New York: Organizational Dynamics, 1986.

BETHLEM, Agrícola de Souza. *Gestão de negócios: uma abordagem brasileira*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

BOURDIEU, Pierre. La jeunesse n'est qu'un mot. In: *Questions de sociologie*. Paris: Minuit, 1980.

_____. *O Poder Simbólico*. RJ: Bertrand Brasil S.A, 1989.

_____. *O Senso Prático*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Média e Tecnológica/Programa de Expansão da Educação Profissional. *Educação Profissional: concepções, experiências, problemas e propostas. Anais...* Brasília: MEC, set. 2003.

_____. Ministério da Educação, MEC. Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/index.php>. Acesso em: 23 dez. 2010.

_____. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense, IFSul. Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: 2010-2014. Pelotas/RS. Disponível em: http://www.ifsul.edu.br/download.php?id_cat=9. Acesso em: 23 dez. 2010.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília-DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm. Acesso em: 02 out. 2010.

BRITO, A.; SOUZA, L. Representações sociais de policiais civis sobre profissionalização. n. 12. *Sociologias*, Porto Alegre, jul./dez. 2004.

CAMPBELL, D. J.; BOMMER, W.; YEO, E. *Perceptions of appropriate leadership style: Participation versus consultation across two cultures*. n. 10. *Asia Pacific Journal of Management*, 1993.

CANCLINI, Nestor Garcia. *La globalizacion imaginada*. México: Paidós – Buenos Aires – Barcelona, 2005.

CÂNDIDO, A. The Brazilian family. In: SMITH, T. L.; MARCHANT. A. (Eds.). *Brasil: Portrait of half a continent*. Westport, CT: Greenwood Press, 1972.

- CANNIE, J. K. *Mantendo clientes fiéis para sempre*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CARBONE, P.P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*. v. 34, n. 2. Rio de Janeiro, mar./abr., 2000.
- CARDOSO, F. H. *Capitalismo e escravidão no Brasil meridional: o negro na sociedade escravocrata do Rio Grande do Sul*. São Paulo: Difusão, 1977.
- CASTIONI, R. *Educação no mundo do trabalho: qualificação e competência*. São Paulo: Francis, 2010.
- CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*. v. 32, n. 6. Rio de Janeiro, nov./dez., 1998.
- CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- CAVEDON, N. R. A cultura organizacional gaúcha na ótica dos expatriados canadenses e norte-americanos. In: Assembleia Anual CLADEA (2005: Santiago). *Innovación y gerencia: el nuevo gerente para este milenio*. Santiago: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2005. 1 CD-ROM, TRACK 5: il.
- CAVEDON, N. R; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública brasileira. In: 24. *Encontro Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração*, 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis: Anpad, 2000.
- CHAMPAGNE, P. et al. *Iniciação à prática sociológica*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAUÍ, M. *Conformismo e Resistência: Aspectos da Cultura Popular no Brasil*. SP: Brasiliense, 1994.
- COHN, G. (Org.). *Max Weber*. São Paulo: Ática, 1979.
- COSTA, S. G. Terceira vara da infância e da juventude de Porto Alegre: um estudo da aplicação da análise administrativa na modernização do Estado. v. 40, n. 1. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, jan./fev. 2006.
- CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, L. A. O ensino industrial-manufatureiro no Brasil. n. 14. *Revista brasileira de educação*. Rio de Janeiro, 2000.

CUNHA, E. G. Reflexos da reforma do estado brasileiro: o medo, o risco e a incerteza uma realidade nas organizações públicas. *9º Encontro Nacional de Estudos do Trabalho* (Recife, 2005). Políticas públicas de emprego, políticas sociais e distribuição no Brasil: novos rumos? São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 2005. 1 CD-ROM.

CUNHA, M. P. Adopting or Adapting? The tension between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*, 40(2), 2005.

_____. et al. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3ª ed. Lisboa, Portugal: RH, 2005.

DAMATTA, R. *O que faz do Brasil, Brasil?* 5ª ed. Rio de Janeiro, Brasil: Rocco, 1991.

_____. *Carnavais, malandros e heróis*. Para uma sociologia do dilema brasileiro. RJ: Rocco, 1997.

_____. *O que é Brasil?* Coleção Cidadania. Rio de Janeiro, Brasil: Rocco, 2004.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Alan. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.

_____. *Corporate culture: the rites and rituals of corporate life*. New York: Penguin Books, 1988.

DENZAU, A.; NORTH, D C. *Shared mental models: ideologies and institutions*. v.47, fasc. I. KYKLOS, 1994.

Departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos. *Formação profissional: um novo espaço de negociação*. São Paulo, 1998.

DEZALAY, Y.; GARTH, B. A dolarização do conhecimento técnico profissional e do Estado: processos transnacionais e questões de legitimação na transformação do Estado, 1960-2000. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 15, n. 43. São Paulo, jun. 2000.

DONNELLY, Robert. *The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values*. v. 32. *Managerial Planning*, mai-jun., 1984.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). v. 3. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. SP: Atlas, 1996.

_____. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In: CHANLAT, J.F.; FACHIN, R; FISCHER, T. (Org.). *Análise das organizações perspectivas latinas*. RS: UFRGS, 2007.

DURKHEIM, É. *As regras do método sociológico*. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007. (Coleção Tópicos).

DUSSALT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*. v. 26. Rio de Janeiro, abr/jun. 1992.

D'IRIBARNE, Philippe. *La logique d'honneur*. Gestion des entreprises et traditions nationales. France: Editions du Seuil, 1989.

_____. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. v. 3, nº 2. *Civitas – Revista de Ciências Sociais*. jul.-dez., 2003.

_____. Una Gestión Moderna Arraigada em La Cultura Mexicana: Las Enseñanzas de una Sucess Story. *Gestión y Política Pública*. Primer semestre, a./v. XI, nº 1. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F., 2002.

_____. Administración y culturas políticas. *Gestión y Política Pública*. Primer semestre, a./v. X, nº 1. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F., 2001.

EARL, P. E.; SIMON, Herbert Alexander. In: HODGSON, G. et al. *The elgar companion to institutional and evolutionary economics*. Inglaterra: Edward Elgar, 1994, p.284-287.

EARLEY, P. C.; EREZ, M. *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco, CA: The New Lexington Press, 1997.

FAORO, R. *Os donos do poder*. 1º v. RS: Globo, 1979.

FERDMAN, B. M. The dynamics of ethnic diversity in organizations: toward integrative models. In: KELLY, K. (Ed.). *Issues, theory and research in industrial/organizational psychology*. Amsterdam: North Holland, 1992.

FEE – Fundação de Economia e Estatística. PIB e IDESE dos Municípios Gaúchos. Disponível em: <http://www.fee.gov.br>. Acesso em: 05.02.2011.

FONSECA, Pedro C. D. *RS: economia & conflitos políticos na República Velha*. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1983.

FLEURY, Maria Tereza L. *O simbólico nas relações de trabalho – um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal*. Tese de livre-docência apresentada USP/FEA. São Paulo, 1986.

FLEURY, A.; FLEURY, M. I. *Aprendizagem e inovação: as experiências do Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FREEMAN, C; SOETE, L. *New explorations in the economics of technical change*. London: Pinter, 1992.

FREEMANTLE, D. *Incrível atendimento ao cliente*. São Paulo: Makron Books, 1994.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREIRE, Paulo. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREYRE, G. *Sobrados e mucambos*. Decadência do patriarcado rural e desenvolvimento do urbano. v. 1 e 2. RJ: Olympio S.A., 1981.

GASTER, L. *Quality in public services: managers choices*. Buckingham: Open University Press, 1999.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. RJ: LTC S.A., 1989.

_____. *O saber local*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

_____. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

GIDDENS, Anthony. **Novas Regras do Método Sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. *The nation-state and violence*. Berkeley: California Press, 1987.

_____. *A terceira via: reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1999.

_____. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge, England: Polity Press, 1984.

_____. *As consequências da modernidade*. SP: UNESP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, M. C. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GRACIOSO, F. *A excelência em marketing nos anos noventa*. São Paulo: Atlas, 1995.

HANDY, Charles. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

_____. *Deuses da Administração – transformando as organizações*. São Paulo: Vértice, 1987.

_____. *Deuses da Administração*. São Paulo: Saraurs, 1994.

HEINER, R. A. The Origin of predictable behavior. v. 73, n.4. *The american economic review*, set. 1983.

HELLER, Truddy. Changing authority patterns: acultural perspective. v. 10, nº 3. *Academy of management review*, 1985.

HELLER, M. The role of language in the formation of ethnic identity. In: PHINNEY, J. S.; ROTHERAM, M. J. (Eds.). *Children's ethnic socialization: pluralism and development*. Newbury Park, CA: Sage, 1987.

HERRLEIN Jr., Ronaldo. *Rio Grande do Sul, 1889-1930: um outro capitalismo no Brasil meridional*. Tese de doutorado. Campinas: IE/UNICAMP, 2000.

HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins, 1994.

_____. *Cultures and organizations: software of the mind*. London, UK: McGraw-Hill, 1997.

_____. *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

_____ et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. v. 35, nº 2. *Administrative Science Quarterly*, jun., 1990.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1978.

_____. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HONEY, J. C. *Estratégias para o desenvolvimento da América Latina: administração pública*. Rio de Janeiro: Lidador, 1972.

HOUSE, R. J. et al. *Culture, leadership, and organizations – the globe study of 62 societies*. London, UK: Sage Publications, 2004.

IANNI, O. *Marx – sociologia*. São Paulo: Ática, 1992.

ILHA, A.S.; ALVES, F.D.; SARAIVA, L.H.B. *Desigualdades regionais no Rio Grande do Sul: o caso da metade sul*. 1º Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre: PUCRS/ FEE, 2002.

IRRMANN, O. *Intercultural communication and the implementation of cross-border acquisitions*. Helsinki School of Economics Press, 2006.

JOHNSON, B. B. *Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.

KEINERT, T. M. M. *Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. São Paulo: Annablume: FAPESP, 2000.

KISSIL, Marco. Gestão da mudança organizacional. [Online] Instituto para o Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4. São Paulo, 1998. Disponível em: <www.saudepublica.bvs.br>. Acesso em: 10 jun. 2011.

KLIKSBERG, B. *Como transformar o estado para além de mitos e dogmas*. Brasília: ENAP, 1992.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

LAPASSADE, G.; LOURAU, R. *Chaves da Sociologia*. RJ: Civilização Brasileira S.A. 1972.

LAZARIC, N.; RAYBAUT, A. Knowledge, hierarchy and the selection of routines: an interpretative model whit group interactions. *Journal of Evolutionary Economics*, n. 15, 2005.

LEITE, M. P. Trabalho e sociedade em transformação. *Sociologias*, n. 4. Porto Alegre, dez. 2000.

LIMA, M. *Valores, participação política, atitudes face a democracia e ao autoritarismo: uma análise da socialização política dos universitários da Paraíba*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia: Universidade Federal da Paraíba: João Pessoa, Paraíba. 1997.

LOBO, T. Descentralização: uma alternativa de mudança. *Revista de Administração Pública*, n.1, v. 22. Rio de Janeiro, jan./mar. 1988.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 37, nº 3. Rio de Janeiro, maio/jun. 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; ALBUQUERQUE FILHO, J. B. Práticas organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento metropolitano. *RAC*, v.13, n.4. Curitiba, oct./dec. 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.S.; CRUBELLATE, J.M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, p. 9-39, 2005. Edição especial.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FERREIRA, F. V. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE-eletrônica*, v. 47, n. 4, out.-dez., 2007. Disponível em: <www.fgv.br/raeeletronica>.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. *Designing qualitative research*. London: Sage, 1989.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINAYO, M. C. S. et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 16. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

MOCELIN, D. G. *Qualidade do emprego em contexto de mudança tecnológica: o caso das operadoras de telefonia móvel celular*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

MONASTÉRIO, Leonardo M. *Capital social e a região sul do Rio Grande do Sul*. Tese de doutorado. Curitiba: UFPR, 2002.

MONTEIRO, Diva B. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.1, n.8, p. 69-80, jan/mar. 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando Prestes; ALCADIPANI, Rafael; BRESSLER, Ricardo. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA CONSTANT, Sylvia (Orgs.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. S P: Atlas. 1997.

NASCIMENTO, K. Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a experiência federal brasileira. *Clássicos da Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), 2003. 1 CD-ROM.

NELSON, R.; WINTER, S. In search of useful theory of innovations. *Research Policy*, v.6 (1), jan., p.37-76, 1997.

NERI, M; CAMARGO, J. M; REIS, M. C. *Emprego e produtividade no Brasil na década de 90*. Rio de Janeiro: PUC, out. 1999. (Texto para discussão, n. 405).

NOGUEIRA, A. H. A.; TORRES, C. V.; GUIMARÃES, T. A. Cultural patterns and styles of leadership: A comparative study among Brazilian and American employees In: The 8th Bi-annual. *Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values*, 2002, Varsóvia. *Work Values and Behaviour in an Era of Transformation*. Varsóvia: Academy of Humanities and Economics in Lodz, v.1, Poland, 2002. p. 332-339.

NORTH, Douglas. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1995.

OLIVEIRA, Maria A. M. *Escola ou empresa?* Petrópolis: Vozes, 1998.

OLIVEIRA, S. A.; SEGATTO, A. P. Transferência de Tecnologia e Conhecimento sob a Lente Estruturalista: uma Integração Temática. *RAE-eletrônica*, v. 8, n. 2, Art. 8, jul./dez. 2009 www.fgv.br/raeeletronica.

ORTIZ, Renato. *Cultura brasileira: identidade nacional*. SP: Brasiliense, 2006.

OUCHI, W. *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Trad. fr. *Théorie Z: faire face au défi japonais*. Paris, InterÉditions, 1982. 252 p.

OUCHI, W.; JOHSON, G. "Types of organizational control and their relationship to emotional well being". *Administrative Science Quarterly*. v. 23, jun., 1978.

OUCHI, William. *Teoria Z – Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PAIM, D. C. T. *Metodologia e técnica de pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: uma proposta de estudos*. Passo Fundo, RS: Clío Livros, 2002.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PETTIGREW, Andrew. “On studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, dez., 1979.

PICKINA, T. A. M. Cultura organizacional e contexto de mudança. Monografia - FACE - UNB. Brasília, 2008.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out., 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.81-104, jan./fev. 2006.

PRADO, Paulo. *Retrato do Brasil: ensaio sobre a tristeza brasileira*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1962.

PRADO, Jr. C. Formação do Brasil contemporâneo. 19. ed. São Paulo: Brasiliense, 1969.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: RAMOS, Guerreiro. *A administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

RAMOS, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade. *Clássicos da Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), 2003. 1 CD-ROM

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria Estadual do Planejamento e Cidadania. Disponível em: <<http://www.seplag.rs.gov.br>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

ROCHE, Jean. *A colonização alemã e o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Globo, 1969.

RODRIGUES, H. A formação da intenção em duas culturas: um estudo com o turismo de aventura. Dissertação (Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília. 2007.

SANDER, B. *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Líber Livro, 2007.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, n. 12, p. 142-158, Porto Alegre, jul./dez. 2004.

_____. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. *Clássicos da Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), 2003. 1 CD-ROM

_____. Modelos de homem e teoria administrativa. *Clássicos da Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), 2003. 1 CD-ROM

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

_____. *Organizational culture and leadership*. 2ª ed. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

_____. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 1984.

_____. "How culture forms, develops, and Changes". In: KILMANN et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SCHNEIDER, B. *Organization climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SCHULTZ, T. *O valor econômico da educação*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SCHUMPETER, J. *Teoria do desenvolvimento econômico*. Col. Os Economistas. SP: Abril Cultural, 1983.

SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism and democracy*. NY: Harper Torchbooks, 1976.

SELZNICK, Philip. *A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica*. RJ: Fundação Getúlio Vargas. Serviço de publicações, 1971.

SETHIA, Von Glinow. *Arriving at four culture by Managing the Reward Systems*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVEIRA, et al. As diferenças econômicas no Rio Grande do Sul e seus reflexos no setor agropecuário. *Encontro de Economia Gaúcha*. Porto Alegre: PUCRS, 2006. 1 CD-ROM.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*. v. 49, n. 3, p. 253-283, jun., 1959.

SIMON, H. *Comportamento Administrativo*. 1ª ed. em português. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SMITH, P. B.; et al. How distinctive are indigenous ways of achieving influence? A comparative study of Guanxi, Wasta, Jeitinho and “Pulling Strings”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Accepted for publication. 2010.

SMITH, P. B.; TORRES, C. V.; HECKER, J. Cultural dimensions as predictors of crossnational work problems: incidence and coping strategies. *International Journal of Intercultural Research*. Accepted for publication, 2010.

SMITH, P. B.; BOND, M. H. *Social psychology: across cultures*. Boston: Allyn & Bacon, 1999.

SODRÉ, Nelson Werneck. *Síntese da história da cultura brasileira*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1970.

SOUZA, E. L. P. *Clima e cultura organizacional*. São Paulo: Edgar Blücher, 1978.

SOUZA, E.C. L.; SOUZA, C.C.L.; TORRES, C.V. *Cultura, práticas sociais e inovação: três conceitos associados*. XXXIV EnANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

SOUZA, E.C. L.; SOUZA, C.C.L. *Atitude empreendedora: um estudo em organização brasileira*. XXX EnANPAD. Salvador, 2006.

_____. *Cultura e atitude empreendedora nas vinícolas do Vale dos Vinhedos - RS*. XXXI EnANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

SHRIVASTAVA, P. Integrating strategy formulation with organizational culture. *The journal of business strategy*, 5(3), 103-111, 1985.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-359, 1983.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, p.269-285, 1994.

TAMAYO, A.; GONDIM. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, v.31, n.2, p.62-72, 1996.

TANURE, Betânea. Singularidades da Gestão à Brasileira. In. BARBOSA, L. (Coord). *Cultura de Diferença nas Organizações*. Reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009.

TARGA, L.R. P. *Gaúchos e Paulistas: dez escritos de história regional comparada*. Porto Alegre: FEE, 1996.

TARGA, L. R. P. *A fundação do estado burguês no Rio Grande do Sul (1891-1913)*. 2003.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Quallymark, 1993.

TOFFLER, Alvin. *A empresa flexível*. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TORRES, L. M. L. (Re)Pensar a cultura e a formação em contexto de trabalho: tendências, perspectivas e possibilidades de articulação. n° 19. *Sociologias*. Porto Alegre, 2008. p. 180-211.

TORRES, M. D. F. *Estado, democracia e administração pública no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TORRES, C. V. *Do social norms have an influence in leadership style preference? Assessing leadership style differences between Americans and Brazilians*. London: VDM, 2009.

_____. *Leadership style norms among Americans and Brazilians: Assessing differences using Jackson's return potential model*. Unpublished doctoral dissertation. California School of Professional Psychology. San Diego, CA: 1999.

TREVISAN, L. *Interculturalidade no ambiente empresarial: relações entre brasileiros e estrangeiros na Volkswagen/Audi de São José dos Pinhais - PR*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia – Curitiba: CEFET/PR, 2001.

TRIANDIS, H. C. *Cross-cultural industrial and organizational psychology*. In: H. C.

TRIANDIS, M. D.; DUNNETTE, L.; HOUGH, M. (v. Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. v. 4, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *Studying organizational culture through rites and cerimoni*, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais – a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2008.

TROMPENAARS, A. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo, Brasil: Educator, 1993.

URBIM, Carlos. *Os Farrapos*. Porto Alegre: Zero Hora, 2003.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos da saúde. v. 35, n° 1. *Revista Brasileira de Administração Pública*. Rio de Janeiro, jan/fev., 2001.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al (1990). Organizational practices scale. v. 21, n. 5. *Journal of Organizational Behavior*, ago., 2000.

WAHRLICH, B. M. S. Reforma administrativa federal: passado e presente. *Clássicos da Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV), 2003. 1 CD-ROM

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

_____. *The theory of social and economic organization*. New York: Free, 1965.

WHITTINGTON, R. *Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field*. Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management. Denver, 2002.

_____. Completing the practice turn in strategy research. v. 27, nº 5. *Organization Studies*, 2006.

WINTER, S. G. Satisficing, selection, and the innovation remnant. v. 85, nº 2. *The Quarterly Journal of Economics*, may., 1971.

YIN, Roberto K. *Estudo de caso*. São Paulo: Bookman, 2001.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHIMOTO, Tsikara. *Qualidade, produtividade e cultura: o que podemos aprender com os japoneses*. São Paulo: Saraiva, 1992.

APÊNDICE 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA – IFSul - REITORIA GESTORES REITORIA

Grau de escolaridade: _____

Anos de instituição: _____

Anos no cargo de Gestor: _____

ENTREVISTA para compreender a distribuição dos *Campi* componentes do Instituto Federal Sul-rio-grandense:

- 1) Quais os critérios definidos para a escolha dos municípios onde foram implantados os *Campi* do Instituto?
- 2) De acordo com o Plano de Expansão da rede de educação federal tecnológica, o primeiro critério para a escolha das localidades para implantação dos *campi* pertencentes a um Instituto Federal deve ser a distribuição territorial equilibrada das novas unidades de ensino. Observe-se que alguns dos *Campi* componentes do IFSul localizam-se em regiões bastante distantes da sede da Reitoria, por que isto ocorreu?
- 3) Por que a cidade de Charqueadas foi escolhida para a implantação de um *Campus* do IFSul?
- 4) Por que a cidade de Camaquã foi escolhida para a implantação de um *Campus* do IFSul?

ENTREVISTA BASEADA NAS CATEGORIAS DE ANÁLISE do método desenvolvido pelo pesquisador francês Philippe D'Iribarne (1989), que defende que a cultura de organização pode ser visualizada através de suas práticas sociais, contextualizando seu histórico que envolve a cultura organizacional, influenciada pela cultura nacional e sua forma de gestão.

SENSO DE DEVER	<ol style="list-style-type: none">1. Quais as características mais importantes do IFSul, no que se refere à consciência e às atitudes, ante aos interesses próprios e organizacionais?2. Como se dá o cumprimento dos prazos estipulados?3. Qual o percentual aproximado de tarefas que são realizadas no prazo? <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>
QUALIDADE DA COOPERAÇÃO	<ol style="list-style-type: none">4. A visão e o modo de realizar o trabalho são compartilhados no IFSul?5. Como são as relações de cooperação? São essas relações de amizade ou apenas relações de trabalho?6. A colaboração é espontânea é necessário designar as pessoas e cobrar delas a cooperação?7. Quando a instituição necessita de ajuda para realizar alguma atividade, existe cooperação por parte dos servidores (comissões, por exemplo)? <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>

<p align="center">DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES</p>	<p>8. Como são introduzidos métodos e processos de trabalho dentro da organização? Você tem algum exemplo?</p> <p>9. Os servidores estão envolvidos em processos internos para melhorar a organização? Você tem algum exemplo?</p> <p>10. Como são distribuídas as tarefas e como essa distribuição é aceita pelos servidores?</p> <p>11. Como são cumpridas ou desenvolvidas essas tarefas?</p> <p>12. Quando são definidas responsabilidades aos servidores como essas incumbências são recebidas?</p> <p>13. Antes de designar as tarefas existe uma consulta prévia para verificar sua aceitação?</p> <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>
<p align="center">PERCEÇÃO DO CONTROLE</p>	<p>14. Como era realizado o controle das atividades, dos processos, dos servidores?</p> <p>15. Como os servidores percebem esse controle?</p> <p>16. As regras são bem aceitas no (s) departamento(s)?</p> <p>17. Os controles são julgados essenciais para o bom funcionamento do IFSul? Por quê?</p> <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>
<p align="center">RELAÇÕES HIERÁRQUICAS</p>	<p>18. Qual é a sua percepção sobre as relações entre os diferentes níveis hierárquicos da organização (a concentração do poder, a intervenção da autoridade, o nível de legitimidade das autoridades)?</p> <p>19. Quais são as barreiras para o desenvolvimento e implementação de políticas para o IFSul ?</p> <p>20. Em sua opinião, qual o modo correto de organizar e articular ações para gerir conflitos?</p> <p>21. Qual o modo dos servidores respeitarem as opiniões de seus colegas, e respeitarem e entenderem as atribuições de seus superiores?</p> <p>22. Qual a capacidade e as condições dos servidores para demonstrarem iniciativa, desenvolverem criatividade e participarem das atividades e decisões do IFSul?</p> <p>23. São promovidas mudanças a fim de aumentar a eficiência? Você tem algum exemplo?</p> <p>24. Como se relaciona no organograma os <i>Campi</i> com a Reitoria?</p> <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>
<p align="center">SANÇÕES</p>	<p>25. São fornecidos <i>feedbacks</i> para que os servidores compreendam os padrões e melhorem as práticas organizacionais? Exemplifique.</p> <p>26. Como a organização gerencia recompensas e sanções? Você tem algum exemplo?</p> <p>27. Quais os conflitos mais comuns quanto ao emprego de sanções? Como são resolvidos ou administrados?</p>

	<p>28. Como são considerados os interesses pessoais quando são necessárias sanções?</p> <p>29. Como são acatadas as determinações da chefia?</p> <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>
<p>REGULAÇÃO</p>	<p>30. Como se consideram as necessidades dos servidores com relação às regras de comportamento inerentes aos papéis na organização?</p> <p>31. Em sua opinião, quão satisfeitas estão as necessidades dos servidores no que concerne as determinações legais (regulamentos, resoluções...)?</p> <p>32. Quais são os sinais de respeito e de adesão do grupo organizacional para, por exemplo, explicar a lealdade ou a cortesia?</p> <p>33. Como é o sentimento de consideração e respeito pela pessoa, ou o senso de dignidade e respeito de seus pares?</p> <p>34. Os servidores têm noção das normas da instituição e quanto ao papel de cada um?</p> <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>
<p>PROBLEMAS</p>	<p>35. Quais os principais conflitos percebidos?</p> <p>36. Quais os desafios a serem superados pela instituição?</p> <p>37. Quais os pontos fortes e fracos da instituição?</p> <p>38. Principais mudanças sugeridas? Por quê?</p> <p>39. Quais as reações frente as atuais e mais importantes mudanças?</p> <p>40. Como se dá a comunicação no/entre (s) os <i>Campi</i>?</p> <p>COMO VOCÊ PERCEBE ESTES ASPECTOS NO CAMPUS SAPUCAIA DO SUL?</p>

APÊNDICE 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA – IFSul (Campus Sapucaia do Sul)
DOCENTES E TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

Grau de escolaridade: _____

Anos de instituição: _____

Anos no cargo de chefe de departamento (se for o caso): _____

SENDO DE DEVER	<ol style="list-style-type: none">1. Qual a sua percepção sobre a consciência dos direitos e deveres dos servidores?2. Qual o modo dos servidores defenderem os interesses da organização e seus interesses pessoais?3. Quais as características mais importantes do IFSul e ou Campus Sapucaia do Sul, no que se refere à consciência e às atitudes ante aos interesses próprios e organizacionais?4. Como se dá o cumprimento dos prazos designados?5. Qual o percentual de tarefas que são realizadas no prazo?
QUALIDADE DA COOPERAÇÃO	<ol style="list-style-type: none">6. A visão e o modo de realizar o trabalho são compartilhados no IFSul?7. Como são as relações de cooperação? São essas relações de amizade ou apenas relações de trabalho?8. Qual o grau de cooperação entre os servidores?9. A colaboração é espontânea?10. É necessário designar as pessoas e cobrar delas a cooperação?11. Se você necessitasse de um servidor ou servidores para fazer parte de uma comissão ou algum tipo de atividade, como isso é feito?12. Quando a instituição necessita de ajuda para realizar alguma atividade, existe cooperação por parte dos servidores?
DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES	<ol style="list-style-type: none">13. Como são introduzidos métodos e processos de trabalho dentro da organização? Você tem algum exemplo?14. Os servidores estão envolvidos em processos internos para melhorar a organização? Você tem algum exemplo?15. Como são distribuídas as tarefas?16. Como essa distribuição é aceita pelos servidores?17. Como são cumpridas ou desenvolvidas essas tarefas?18. Quando são definidas responsabilidades aos servidores como essas incumbências são recebidas?19. Antes de designar as tarefas existe uma consulta prévia para ver se são aceitas?20. Isso é fundamental? Por quê?

<p style="text-align: center;">PERCEPÇÃO DO CONTROLE</p>	<p>21. Como era realizado o controle das atividades, dos processos, dos servidores?</p> <p>22. Como os servidores percebem esse controle?</p> <p>23. As regras são bem aceitas no (s) departamento(s)?</p> <p>24. Os controles são julgados essenciais para o bom funcionamento do Campus? Por quê?</p>
<p style="text-align: center;">RELAÇÕES HIERÁRQUICAS</p>	<p>24. Qual é a sua percepção sobre as relações entre os diferentes níveis hierárquicos da organização (a concentração do poder, a intervenção da autoridade, o nível de legitimidade das autoridades)?</p> <p>25. Quais são as barreiras para o desenvolvimento e implementação de políticas para o IFSul ?</p> <p>26. Quais são as possíveis causas de perda de eficiência e de efetividade no IFSul?</p> <p>27. Em sua opinião, qual o modo correto de organizar e articular ações para gerir conflitos?</p> <p>28. Qual o modo dos servidores respeitarem as opiniões de seus colegas e respeitarem e entenderem as atribuições de seus superiores?</p> <p>29. Qual é a percepção dos servidores sobre as ações resultantes dos esforços da gestão do IFSul?</p> <p>30. Qual a capacidade e as condições dos servidores para demonstrarem iniciativa, desenvolverem criatividade e participarem das atividades do IFSul?</p> <p>31. Como os servidores gerenciam e controlam suas funções? Poderia citar algum exemplo?</p> <p>32. Os líderes dos grupos, ou mesmo da organização, têm comportamento flexível e proativo? Você tem algum exemplo?</p> <p>33. São promovidas mudanças a fim de aumentar a eficiência? Você tem algum exemplo?</p> <p>34. Quais as dificuldades encontradas para administrar servidores oriundos de instituições diferentes e até com carreiras diferentes? Ainda existe uma divisão?</p> <p>35. Existe respeito e cordialidade pelo chefe de departamento?</p> <p>36. Existe espaço para a participação dos servidores nas decisões tomadas no IFSul? De que forma ocorre?</p> <p>37. As opiniões e sugestões dos servidores são ouvidas e levadas em consideração na tomada de decisões e posteriormente colocadas em prática?</p>
<p style="text-align: center;">SANÇÕES</p>	<p>38. São fornecidos <i>feedbacks</i> para que os servidores compreendam os padrões e melhorem as práticas organizacionais? Exemplifique.</p> <p>39. Como a organização gerencia recompensas e sanções? Você tem algum exemplo?</p> <p>40. Quais os conflitos mais comuns quanto ao emprego de sanções? Como são resolvidos ou administrados?</p>

	<p>41. Como são considerados os interesses pessoais quando são necessárias sanções?</p> <p>42. Como são acatadas as determinações da chefia?</p>
REGULAÇÃO	<p>43. Como se consideram as necessidades dos servidores com relação às regras de comportamento inerentes aos papéis na organização?</p> <p>44. Como você percebe a abordagem relacional das trocas? (considerar os benefícios de identidade e emocional).</p> <p>45. Em sua opinião, quão satisfeitas estão as necessidades dos servidores no que concerne as determinações legais (regulamento, resoluções...)?</p> <p>46. Quais são os sinais de respeito e de adesão do grupo organizacional para, por exemplo, explicar a lealdade ou a cortesia?</p> <p>47. Como você vê o respeito nas relações de troca (possibilidade de mostrar grande admiração a alguém, em virtude de seu valor percebido, comportando-se com reserva e comedimento)?</p> <p>48. Como é o sentimento de consideração e respeito pela pessoa, ou o senso de dignidade e respeito de seus pares?</p> <p>49. Os servidores têm noção das normas da instituição e quanto ao papel de cada um?</p>
PROBLEMAS	<p>50. Quais os principais conflitos percebidos?</p> <p>51. Quais os desafios a serem superados pela instituição?</p> <p>52. Quais os pontos fortes da instituição?</p> <p>53. Quais os pontos fracos da instituição?</p> <p>54. Principais mudanças sugeridas? Por quê?</p> <p>55. Quais as reações frente as atuais e mais importantes mudanças?</p> <p>56. Como se dá a comunicação no/entre (s) departamento(s)?</p> <p>57. Como são comunicados os acontecimentos pelos interessados ou por terceiros?</p>