



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS DE CULTURA E
TERRITÓRIO**

ANDRÉIA DE CARVALHO SILVA

**AS CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA DE BOURDIEU PARA O ESTUDO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
– CAMPUS DE ARAGUAÍNA**

ARAGUAÍNA-TO
2018

ANDRÉIA DE CARVALHO SILVA

**AS CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA DE BOURDIEU PARA O ESTUDO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
– *CAMPUS DE ARAGUAÍNA***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Estudos de Cultura e Território- (PPGCult) da Universidade Federal do Tocantins como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Estudos de Cultura e Território.

Orientador: Prof. Dr. Plábio Marcos Martins
Desidério

ARAGUAÍNA-TO
2018

ANDRÉIA DE CARVALHO SILVA

**AS CONTRIBUIÇÕES DA SOCIOLOGIA DE BOURDIEU PARA O ESTUDO DA
CULTURA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
- CAMPUS DE ARAGUAÍNA**

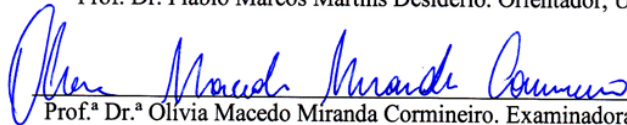
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Estudos de Cultura e Território (PPGCULT) da Universidade Federal do Tocantins. Foi avaliada para a obtenção do título de Mestre em Estudos de Cultura e Território e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de Aprovação 27 / 09 / 2018

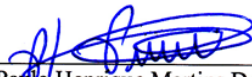
Banca examinadora:



Prof. Dr. Plábio Marcos Martins Desidério. Orientador, UFT



Prof.ª Dr.ª Olívia Macedo Miranda Cormineiro. Examinadora, UFT



Prof. Dr. Paulo Henrique Martins Desidério. Examinador, UFMT



Dr. Elson Santos Silva Carvalho. Examinador, UFG

Dedico este trabalho a Deus, autor da minha fé.
Ao meu pai, que partiu enquanto eu escrevia
esta dissertação (*in memoriam*). E a toda minha
família e amigos, pela compreensão e carinho.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela certeza do seu amor, onde a minha fé repousa e se renova.

Ao Professor Dr. Plábio Marcos Martins Desidério, pela orientação, disponibilidade, presteza e dedicação.

Ao Professor Dr. Paulo Henrique Martins Desidério, pelos valiosos apontamentos realizados na etapa de qualificação desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Estudos de Cultura e Território, pelo conhecimento compartilhado.

À minha mãe, pelo amor, incentivo e valores depositados em mim.

Ao meu pai, José Ferreira da Silva (*in memoriam*), pelo exemplo de luta, persistência e resiliência, deixando naturalizado tais valores em mim.

À minha família, em especial às minhas irmãs, que são uma parte responsáveis pela minha formação e construção enquanto ser social.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelo incentivo e apoio.

Aos servidores técnico-administrativos e docentes que participaram desta pesquisa.

RESUMO

Considerado um tema relativamente novo, a cultura organizacional nasceu entre os teóricos da área de Administração e se expandiu, se tornando uma abordagem interdisciplinar, com as contribuições dos mais diversos campos, como a sociologia, antropologia, psicologia e outros. No entanto, essas características levaram a temática a uma complexidade e diversidade teórico-metodológica, que contribuíram para um caos de abordagens que colaboraram para a manutenção de dicotomias dentro dessa área de pesquisa. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo compreender as práticas sociais da Universidade Federal do Tocantins – *Campus* de Araguaína, como práticas culturais objetivadas. Entretanto, objetivou-se suplantar esses dualismos que se firmaram em volta das perspectivas habituais sobre cultura organizacional. E, para isso, este trabalho empregou os conceitos centrais da teoria bourdieusiana – campo, *habitus* e capital. A teoria de Bourdieu, possibilitou avanços nesta abordagem, ao se relacionar esses conceitos. Assim, permitiu-se a compreensão da universidade inserida na perspectiva do campo universitário, e como este se organiza, com suas lutas simbólicas; o *habitus*, incorporação deste, amplia a possibilidade de identificação das práticas e como os agentes agem nesse campo; e o capital, como recurso de disputa mobilizado na universidade enquanto campo. Como pesquisa qualitativa, e para o alcance da complexidade deste estudo, se concretizou por meio de um estudo de caso. Quanto ao recurso metodológico, para o cuidado e postura do pesquisador nas entrevistas, utilizou-se história oral, pelo viés interdisciplinar que ela proporciona. Para a delimitação do objeto, optou-se pela a localização da pesquisa no *Campus* de Araguaína, a partir também do estudo das percepções dos técnicos administrativos e professores; os primeiros como ponto de partida, e estes, como contraponto. Segundo Bourdieu (2013), deve-se tomar como objeto a percepção dos agentes, pois esta enxerga a realidade e tem um ponto de vista, a partir da posição no campo, direcionando práticas. Assim, a cultura da UFT foi compreendida como um conjunto de representações e valores que atuam na composição dos grupos. Essa cultura é objetivada por meio das práticas, relacionada a processos de classificação, que agem no estabelecimento das posições. Além disso, ao se visualizar o campo e a posição dos agentes, a distribuição desigualitária dos capitais, entre as categorias de servidores que compõem a universidade, que podemos afirmar que a cultura instituída na UFT, é a cultura da distinção; e a hierarquização é fruto da ação do poder simbólico. Foi discutido também como o campo universitário é clivado por elementos de outros campos, como o econômico, por exemplo, assim como tais homologias provocam processos isomórficos, reflexos da crise institucional que passa a universidade pública. Através da objetivação das práticas, foi possível revelar as sobreposições e representações sociais por meio da percepção dos seus agentes. Por fim, entende-se que a cultura da UFT é fruto de um sistema estruturado de relações, e as práticas estão estritamente ligadas a ele.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. *Habitus*. Campo. Capital. Territorialidade.

ABSTRACT

Considered a relatively new theme, the organizational culture was born among the theorists of the area of Administration and expanded, becoming an interdisciplinary approach, with contributions from the most diverse fields, such as sociology, anthropology, psychology and others. However, these characteristics led to a complexity and theoretical-methodological diversity, which contributed to a chaos of approaches that helped to maintain dichotomies within this area of research. In this sense, this research aimed to understand the social practices of the Federal University of Tocantins - *Campus* de Araguaína, as cultural practices objectified. However, the aim was to overcome these dualisms that have been established around the usual perspectives on organizational culture. And for this, this work employed the central concepts of Bourdieusian theory - field, habitus, and capital. Bourdieu's theory made possible advances in this approach by relating these concepts. Thus, it was possible to understand the university inserted in the perspective of the university field, and how it is organized, with its symbolic struggles; the habitus, incorporation of this, extends the possibility of identifying the practices and how the agents act in that field; and capital, as a resource of dispute mobilized at the university as a field. As a qualitative research, and to reach the complexity of this study, it was materialized through a case study. As for the methodological resource, for the care and posture of the researcher in the interviews, oral history was used, due to the interdisciplinary bias it provides. For the delimitation of the object, we chose the location of the research in *Campus* de Araguaína, also from the study of the perceptions of administrative technicians and teachers; the former as a starting point, and these as a counterpoint. According to Bourdieu (2013), one must take as an object the agents' perception, since it sees the reality and has a point of view, from the position in the field, directing practices. Thus, UFT culture was understood as a set of representations and values that act in the composition of the groups. This culture is objectified through the practices, related to classification processes, that act in the establishment of positions. In addition, when viewing the field and the position of the agents, the inequitable distribution of capitals, among the categories of servants that compose the university, we can affirm that the culture instituted in UFT is the culture of distinction; and hierarchy is the result of the action of symbolic power. It was also discussed how the university field is cleaved by elements from other fields, such as economics, for example, just as such homologies provoke isomorphic processes, reflecting the institutional crisis that passes the public university. Through the objectification of the practices, it was possible to reveal the overlaps and social representations through the perception of its agents. Finally, it is understood that UFT's culture is the result of a structured system of relations, and practices are strictly linked to it.

Keywords: Organizational Culture. *Habitus*. Field. Capital. Territoriality.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Posição dos <i>Campi</i> da UFT no mapa do Estado do Tocantins | 35 |
| Figura 2 - Composição do Conselho Universitário do <i>Campus</i> de Araguaína: | 51 |
| Figura 3 - Atual Brasão e Marca da UFT | 72 |
| Figura 4 - Marcas da UFT desde a sua criação | 73 |
| Figura 5 - Localização e distâncias entre as duas unidades, CIMBA e EMVZ | 111 |
| Figura 6 - Vista via satélite da unidade CIMBA | 112 |
| Figura 7 - Vista via satélite da unidade da EMVZ | 113 |
| | |
| Gráfico 1 - Nível de qualificação dos técnicos administrativos em 2006 | 101 |
| Gráfico 2 - Nível de qualificação dos técnicos administrativos em 2018 | 101 |
| Gráfico 3 - Nível de qualificação dos professores em 2018..... | 102 |
| | |
| Quadro 1 - Relação de pró-reitorias | 61 |
| Quadro 2 - Roteiro de perguntas das entrevistas realizadas..... | 83 |
| | |
| Tabela 1 - Número de servidores do <i>Campus</i> de Araguaína distribuídos por unidades..... | 72 |
| Tabela 2 - Relação de cursos de graduação e pós-graduação do <i>Campus</i> de Araguaína | 74 |
| Tabela 3 - Número de entrevistados por categoria | 85 |
| Tabela 4 - Naturalidade dos servidores da UFT | 125 |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|-----------|---|
| CIMBA | Companhia Industrial e Mercantil da Bacia Amazônica |
| CDA | Conselho Diretor |
| CONSEPE | Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão |
| CONSUNI | Conselho Universitário |
| EBSERH | Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares |
| EMVZ | Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia |
| FUNTROP | Fundação de Medicina Tropical do Tocantins |
| HDT | Hospital de Doenças Tropicais |
| IFES | Instituição Federal de Ensino Superior |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PNDP | Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal |
| PROGEDEP | Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas |
| QUALI + | Programa de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos |
| REUNI | Reestruturação e Expansão das Universidades Federais |
| RURALTINS | Instituto de Desenvolvimento Rural do Estado do Tocantins |
| SIE | Sistema de Informação de Ensino |
| UFT | Universidade Federal do Tocantins |
| UNITINS | Universidade do Tocantins |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| RESUMO..... | 15 |
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. CULTURA ORGANIZACIONAL: A TRAJETÓRIA DE UM CAMPO DE PESQUISA E OS SEUS DESAFIOS ENQUANTO ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR | 16 |
| 2.1. A cultura organizacional como campo de pesquisa | 16 |
| 2.2 Cultura, Cultura Organizacional e Território | 23 |
| 2.3 Os abusos conceituais no estudo da cultura nas organizações e a importância do estudo das práticas para a compreensão desse fenômeno | 26 |
| 2.4 História da organização pública e suas práticas | 30 |
| 3 O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR POR MEIO DAS PRÁTICAS À LUZ DA SOCIOLOGIA DE BOURDIEU..... | 38 |
| 3.1 Conceitos da teoria bourdieusiana como <i>constructos</i> para a ampliação do entendimento da realidade organizacional..... | 38 |
| 3.2 <i>Campus</i> de Araguaína: um espaço de práticas sociais conflituosas | 46 |
| 3.3 As práticas e suas manifestações simbólicas | 55 |
| 3.4 Campo universitário, homologias e clivagens | 58 |
| 3.5 Capital, estratégias e lutas simbólicas..... | 60 |
| 3.6 História e estrutura organizacional da UFT | 70 |
| 4. PERCEPÇÕES E PRÁTICAS: O SENSO PRÁTICO COMO ORGANIZADOR DAS AÇÕES DOS AGENTES NO ESPAÇO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – <i>CAMPUS</i> DE ARAGUAÍNA | 78 |
| 4.1 Etapa de observação..... | 80 |
| 4.2 Etapa de entrevistas | 83 |
| 4.2.1 A relação dialética entre o possível <i>habitus</i> primário dos servidores e o processo de estruturação de um novo <i>habitus</i> | 87 |
| 4.2.2 Campo, estratégias e relações de poder | 96 |
| 4.3 O território e as territorialidades na universidade..... | 117 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 127 |
| REFERÊNCIAS | 132 |

1. INTRODUÇÃO

Para Bourdieu, “Nada mais é universal e universalizável do que as dificuldades” (1989, pg. 18). Assim, a trajetória de uma pesquisa percorre muitos caminhos, na sua grande maioria, sinuosos, passa-se mesmo a desconhecer a palavra “simplicidade” ao se lidar com as questões teóricas. Até chegarmos ao objeto da pesquisa, somos envolvidos por uma série de pressupostos que muito tem a ver com a nossa história de vida e das relações que construímos ao longo do nosso percurso. À medida que os olhares são vertiginosamente ampliados, somos tomados por novos esforços em busca de respostas e soluções para mudar ou consertar determinadas coisas. E nessas buscas, em meio ao curso, somos impelidos e induzidos a novos desafios, instigados, porque não dizer, pela curiosidade de compreender o funcionamento daquilo que se convive, está imerso ou supostamente se identifica.

Ainda assim, na maioria do tempo gasto na construção e problematização do objeto de uma pesquisa, passamos mais tempo em conjecturas do que agindo. Somos tomados por pensamentos e sentimentos conflituosos, leituras angustiosas, devido à dificuldade de compreensão da perspectiva de determinados teóricos, ou reflexões bestiais geradas pela pouca ou nenhuma experiência no ofício e conhecimento daquilo que tanto se almeja compreender. Inicialmente, é comum a sensação de que se quer entender determinado assunto ou fenômeno, mas não se sabe nem ao certo o que realmente quer compreender. Mas, ao abrigo de muitas abordagens e debruçados sobre uma determinação que, às vezes, ou muitas vezes, falha, se conseguirá, até o encerrar dessa escrita, elucidar o que se pretendeu problematizar.

A pesquisa não deve ser encarada como uma busca mística, onde no final de tudo, serão revelados saberes transcendentais, vitais para a humanidade. Nas ciências sociais, “o cume da arte” está na capacidade de problematizar teoricamente um objeto empírico que aparenta pouca relevância e insignificância. No geral, tem-se a frequente inclinação a entender a “importância social e política do objeto” como o bastante para o pesquisador qualificar-se como relevante os objetos estudados por ele. Assim, a autoafirmação de se tratar de objetos mais significativos que outros, além de inadequado, pode fazer com que o pesquisador não tenha muito cuidado com os procedimentos metodológicos (BOURDIEU, 1989).

O tema central dessa pesquisa, de fato, tem sua relevância e significância, mas a soma dele aos *constructos* propostos neste estudo mostrará caminhos pouco trabalhados. Assim, nesse processo de construção, as nossas experiências individuais e coletivas nos moldam ao longo da nossa trajetória. Esta, por sua vez, é vista como um itinerário, um conjunto de

acontecimentos de uma vida individual. Porém, aos poucos somos construídos. Passamos a ter interesses “próprios”, a se identificar com determinados valores e crenças, adquirimos gosto por alguns estilos musicais, esporte, lazer, que, muitas vezes, fazem nos julgar diferentes pelas escolhas que fazemos, boas ou melhores, diante do outro. No entanto, as nossas relações e interesses sociais estão inseridos em espaços específicos, são as histórias incorporadas, assim como as objetivadas, que não são relevadas pelo olhar do senso comum, questões que dão origem e orientam práticas e representações dos indivíduos, individual e coletivamente.

Problematizar, teórico e empiricamente, meu próprio universo de trabalho, por meio da compreensão das relações práticas constituídas, não parece ser uma tarefa fácil. Desde quando entrei no serviço público, em 2005, a realidade organizacional passou a me inquietar. Nunca almejei trabalhar na administração pública, mas confesso que o receio de ficar desempregada após o término da graduação e a estabilidade, “palavrinha” que tem seduzido muita gente acostumada a um país que nunca se habituou a grandes períodos de solidez econômica, me fizeram desejar tais garantias.

O serviço público foi meu primeiro emprego. Eram tantas práticas e formas de agir estabelecidas, jeito de falar, com quem falar, jeito de escrever, a quem escrever, histórias compartilhadas, valores e regras a serem seguidas, principalmente entre os servidores mais antigos. A compreensão dessa realidade me interessava tanto que quis compreender o que seria esse “jeito de fazer as coisas” da instituição pública na qual eu trabalho há muito tempo, o que orienta as condutas, os pensamentos, as relações. Então, o interesse nutrido pelo tema Cultura Organizacional, foi mobilizado pelo desejo de compreensão da realidade organizacional da instituição onde trabalho atualmente, a Universidade Federal do Tocantins.

Diante do aprofundamento sobre a temática, cultura organizacional, observou-se, que, apesar de ter se originado entre os pesquisadores da área de Administração, esse tema se tornou interdisciplinar, acolhendo conceitos e perspectivas de diversas áreas, sendo composto por diferentes correntes e modelos teóricos, objetivando o entendimento de um fenômeno que passou a ser medular no desenvolvimento das organizações, a “cultura da empresa” (AKTOUF, 2009).

O entendimento da cultura das organizações se tornou um fenômeno no campo da pesquisa, rompeu os muros acadêmicos e influenciou até manuais com receitas de sucesso sobre grandes empresas globais, tamanho o interesse que o tema suscitou. Entretanto, nas primeiras leituras, percebeu-se logo um número significativo de produções sobre o tema a partir de estudos feitos em empresas privadas, e um quantitativo limitado de abordagens que transportam essa temática para o ambiente de instituições públicas. O campo se limita mais ainda quando o

foco é em abordagens sobre cultura organizacional em instituições de ensino superior. Assim, as perspectivas nacionais também seguem essas linhas. Quando não, professam entendimentos a partir de concepções de autores que se consagraram pelos estudos dos traços da cultura nacional.

Segundo Pires e Macedo (2006), são cobradas do servidor público habilidades diplomáticas para lidar com as relações de trabalho, em virtude dos modelos de gestão e dos jogos de influência, que indicam as relações de poder no Brasil. Entretanto, são dualismos, relações dóxicas de correntes predominantes para justificar as práticas nas organizações públicas brasileiras. Essas perspectivas me fizeram recordar da minha primeira experiência de trabalho, que foi no serviço público municipal da cidade de Araguaína, Tocantins. Quando, orientada pela minha família, recorri a um “intermediário” político que pudesse me acompanhar no primeiro dia de trabalho, me orientando quanto aos meus direitos, mas tendo como principal objetivo, uma melhor lotação para o exercício das minhas atividades. São percepções que são reproduzidas a respeito de muitas instituições ou organizações, fazendo com que os indivíduos, no primeiro contato, se utilizem de estratégias para lidar com o novo cenário a partir de uma visão pré-concebida sobre essa realidade.

No início, houve muito estranhamento, mas sempre há uma pessoa que se encarrega de reproduzir para os novatos como a “banda toca”. Os servidores concursados para os cargos da área de serviços gerais, devido à estabilidade e os anos de instituição, costumavam ser resistentes às atividades inerentes aos seus cargos. Os mais bem relacionadas conseguiam se manter em desvio de função, exercendo cargos, na concepção deles, mais respeitados; os arquitetos e engenheiros deveriam ser chamados de doutores, sem contar a diferenciação promovida nas práticas em relação a servidor efetivo e contratado. A verdade é que poderia discorrer sobre o ambiente organizacional daquela instituição, e muitas outras práticas, mas não se trata do local do objeto desta pesquisa. Apenas me faz recordar a similaridade das estruturas sociais de cada campo, a *doxa*, o *illusio*, os capitais mobilizados e as lutas simbólicas nesse espaço.

A discussão teórica trouxe um olhar crítico e a ruptura a determinados pressupostos teóricos e metodológicos. Não tenho conhecimento de como o ambiente e as condições de trabalho dessa instituição se encontram hoje. O que se sabe é que são práticas organizacionais e administrativas, ações individuais e coletivas, dinâmicas e mutáveis, mas também são disposições duráveis, mantidas e reproduzidas por gerações de indivíduos, nesse caso, de servidores públicos.

Ao assumir um cargo efetivo na UFT, tive dois sentimentos bastante positivos: primeiro, era a universidade onde tinha feito a minha graduação; e segundo, porque agora era meu novo local de trabalho. Logo, entre estudo e trabalho, já são mais de treze anos de convívio com essa instituição, podendo ser atribuído a mim um processo relacional a partir da vivência nesse ambiente, tanto enquanto discente, e também como servidora. Há, portanto, um processo de territorialização, de apropriação dos territórios, relacionado a interação social e simbólica com esta instituição. Circunstancialmente, a relação que se cria com uma instituição passa a fazer parte dessa pesquisa.

Além do mais, com o passar dos anos trabalhando no serviço público, me vi interessada, estimulada e motivada a permanecer e contribuir, principalmente com a área de gestão de pessoas e suas políticas de atuação na universidade, segmento em que atualmente tenho atuado. Percebi também que a universidade, enquanto organização, tem poucos trabalhos que trazem esse ambiente como foco, são praticamente insignificantes em número de produções. A partir dessas contemplações, comecei o processo de construção do objeto dessa pesquisa que será discorrido e investigado mais à frente.

Nesse sentido, objetivou-se, nesta pesquisa, compreender as práticas sociais, como práticas culturais objetivadas, da Universidade Federal do Tocantins, mais especificamente, do *Campus* Universitário de Araguaína. Mas, para isso, buscou-se suplantar os conflitos teóricos e metodológicos que se estabeleceram em volta do tema cultura organizacional, por meio da teoria e dos conceitos centrais de Bourdieu, tais como campo, *habitus* e capital.

O campo é um espaço de luta pela manutenção dos agentes nas posições mais estratégicas, mas não só isso, mobilizado por capitais como o capital econômico, social ou cultural. As instituições públicas estão inseridas num campo com suas regras e normas estabelecidas, mas também com ações e práticas implícitas, o que Bourdieu chamaria de *doxa* – uma espécie de crença, reconhecimento coletivo que foge aos questionamentos.

Os campos da teoria de Bourdieu têm suas regras definidas e funcionam com uma certa autonomia entre eles, e em relação ao espaço social. Nessa perspectiva, a diversidade de campos não os isenta de serem formados estruturalmente de forma similar, no que diz respeito à posição dos agentes, às regras e ao capital que o rege. O campo é clivado por elementos de outros campos, são as homologias, pois, por mais que as regras sejam específicas, próprias de cada espaço, os dominados, os dominantes, as regras implícitas, a *doxa*, os campos podem se apropriar de elementos de outro campo.

O *habitus*, conceito medular na teoria de Bourdieu, é um sistema de disposição constante, mas superável, atuando no campo como princípio gerador e organizador de práticas

no campo. Já o capital, está ligado ao seu valor relacional dedicado a cada campo. A relação que esses três conceitos tem, é relevante no entendimento das práticas sociais, dos processos de socialização e dos valores compartilhados no seio dessa instituição.

Os agentes envolvidos nesta pesquisa serão os servidores da universidade, divididos em dois grupos: os servidores técnico-administrativos e os professores do magistério superior. Esses dois grupos são importantes na medida que são produtores, agentes na dimensão da ação de agir no campo universitário. Nesse sentido, os objetivos desta pesquisa se concentram em analisar as relações estabelecidas no campo entre esses agentes, identificando as posições no espaço e o volume de capital; revelar as estratégias e lutas simbólicas firmadas; compreender a dialética entre o *habitus* primário dos servidores e o *habitus* incorporado e externado à instituição. Estes objetivos serão responsáveis pela identificação da cultura cultivada na UFT.

Uma circunstância essencial para que a pesquisa seja realizada a contento, são os pressupostos formulados. As hipóteses construídas se efetivaram por meio do aprofundamento teórico, que proporcionou a ruptura com as visões pré-concebidas a respeito da realidade organizacional da UFT. Nesse sentido, temos: as posições no campo são distribuídas entre técnicos e docentes, estes com um volume de capital elevado em relação àqueles, podendo se localizarem na primeira dimensão desse espaço social; as estratégias e lutas simbólicas, visando a manutenção das posições pelos professores, e a alteração pelos técnicos; o *habitus* como princípio gerador de práticas, podendo possibilitar um ambiente de cultura fragmentada em virtude do confronto dialético do *habitus* primário e dos diferentes processo de socialização dos dois grupos; e o *habitus* como elemento definidor de territorialidades.

Para isso, optou-se por uma pesquisa qualitativa, exploratória, que se efetivará por meio de um estudo de caso. Além disso, pela própria diferenciação do foco das análises comuns dedicadas a esse objeto, optou-se pela utilização da história oral, em especial a atenção dada às entrevistas a serem realizadas, não por ser uma corrente historiográfica, mas por ser um método de pesquisa usado não só por historiadores, e que proporciona um espaço de interdisciplinaridade. Nesse sentido, optou-se, além das contribuições teóricas para a problematização do tema, pela utilização de um roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas. Estas foram gravadas e transcritas para o melhor aproveitamento da análise das variáveis.

Foram definidos o número de oito entrevistados técnico-administrativos, e quatro professores. Esta pesquisa parte da percepção dos servidores técnicos, como recorte do objeto, usando as narrativas dos professores como contraponto dessas percepções, que são pensamentos que também visam o entendimento das práticas. Isso porque a realidade social é

objeto de percepção, e deve-se tomar não só a realidade para entendimento, mas a percepção desta. Além disso, também foram realizadas observações diretas nesse ambiente, possibilitadas pelos momentos de interação em reuniões, eventos e demais atividades realizadas no *Campus*. Tanto os entrevistados quanto os grupos observados, terão mantidos em sigilo sua identificação individual. Os entrevistados também assinaram termo de consentimento e receberam garantia ao anonimato e ao cuidado com os arquivos a serem gerados a partir dessa ação.

A universidade não é um ambiente de fácil compreensão enquanto território simbólico objetivado em práticas. Assim como outros campos, mesmo possuindo uma finalidade de instituição social, a universidade enfrenta os desafios propostos pelas mudanças globais, como de homogeneização das organizações, processos isomórficos, e de mercado, que acarreta inúmeras dificuldades para se manter no espaço das posições que à universidade foram instituídas.

Não obstante, faz-se necessário, nesse momento, tratarmos um pouco sobre a trajetória da cultura organizacional enquanto campo de conhecimento e a relação interdisciplinar que ela construiu com as mais diversas áreas, correntes e perspectivas, assim como a aplicabilidade dos conceitos de território e territorialidade complementando a análise dos estudos da cultura organizacional, assim como, de forma pontual, a história das organizações públicas; no capítulo segundo, discorreremos sobre as práticas culturais objetivadas, a utilização dos conceitos centrais de Bourdieu (*habitus*, campo e capital) para compreender as práticas organizacionais dessa instituição pública, assim como a história da Universidade Federal do Tocantins e sua estrutura organizacional. No terceiro e último capítulo, trataremos dos resultados empíricos dessa abordagem, geradas pela metodologia aplicada, buscando compreender, a partir das percepções, como as práticas são construídas e organizadas nesse ambiente organizacional.

Esta pesquisa se mostrara relevante por romper com as dicotomias impostas tanto à forma de conceber conhecimentos sobre a cultura das organizações, como também por ser aplicada à realidade de uma instituição pública de ensino superior, um ambiente pouco visto por essas abordagens, mas que revela um espaço de práticas significativamente próprias, geradas e organizadas por mecanismos que podem ser apreciados pelo aprofundamento teórico proposto aqui. A teoria de Bourdieu será imprescindível para a compreensão de como o universo simbólico é objetivado em práticas e se relaciona com a materialidade da existência de seus agentes, os servidores públicos dessa universidade.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL: A TRAJETÓRIA DE UM CAMPO DE PESQUISA E OS SEUS DESAFIOS ENQUANTO ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR

2.1. A cultura organizacional como campo de pesquisa

Ainda que o objeto desta pesquisa seja cultura organizacional, não se trata de uma dissertação direcionada a discussões sobre propostas de gestão para uma organização, até porque, disserta-se a respeito de um estudo voltado a uma instituição social que visa a propagação, em primeiro plano, de conhecimentos, e não soluções de problemas. No entanto, cabe um parêntese neste capítulo, para se entender o porquê da escolha do tema e como ele dialoga com outras questões, ao ponto de, no fim, se poder mostrar como cultura, cultura organizacional e território são conceitos e categorias de análises capazes de fazerem parte de uma mesma pesquisa, concretizando um trabalho interdisciplinar – pois os mesmos requerem uma perspectiva por esse viés –, para a compreensão da realidade organizacional numa instituição pública.

A cultura organizacional até então, é uma temática relativamente nova. Teve seu despertar mais significativo pela pesquisa ainda nas últimas décadas no século passado. O seu ápice é consensualmente entendido na década de 1980, e o motivo amplamente difundido, mas não hegemonicamente defendido, foi o recente declínio da produção norte-americana frente à japonesa. Isso porque fatores ligados à globalização e o impacto que as questões culturais engendraram na diferenciação, no nível de produção e na competitividade de mercado, fizeram com que o tema cultura ganhasse uma atenção nova e despertasse a necessidade de ser estudado como um fenômeno que exerce influência relevante nos ambientes organizacionais.

A despeito de ser um tema interdisciplinar que agregou e agrega sociologia, psicologia, antropologia, entre outras disciplinas, os estudos organizacionais por algum tempo foram hegemonicamente tratados por teóricos da área de Administração que, de certa forma, se apropriaram de conceitos antropológicos e construíram o que Aktouf (2010) costuma chamar de “cultura de empresa”. No entanto, outros autores que se destacaram nessa temática, defendem que a necessidade de uma abordagem mais holística e humana já era sentida, e que apenas questões econômicas e de expansão da indústria das grandes potências desse período, não seriam exclusivamente responsáveis pelo seu desenvolvimento enquanto campo de pesquisa (FREITAS, 2013). De um modo geral, e por todo esse contexto, passou-se a discutir o papel da cultura na gestão das organizações.

No geral, levado por uma conjuntura de grandes mudanças, o assunto cultura organizacional se popularizou, revelando à sociedade estruturas internas de grandes empresas e suas histórias de sucesso. Como consequência, a temática despertou o interesse não mais de pesquisadores, alcançando a “massa” empresarial inquieta e desejosa de entender como funcionavam as mais bem-sucedidas empresas multinacionais. Os grandes manuais de administração, com conceitos complexos sobre ambientes organizacionais, tiveram que lidar paralelamente ao crescimento de uma literatura de simplificação da vida organizacional produzida de forma frenética para atender a um público ávido por uma receita de sucesso (FREITAS, 2013).

Assim, mesmo tendo gerado um interesse exacerbado nas áreas de Administração e, conseqüentemente, dos estudos organizacionais, sendo palco tanto de um número significativo de autores engajados pelo conhecimento acadêmico e com a pesquisa, quanto de autores com produções voltadas para áreas comerciais, mercadológicas, interessados em vender receitas prontas de como se lidar com os aspectos culturais dentro das organizações, se solidificou, por meio de diversas correntes, diferentes abordagens e aspectos que esse assunto está envolto.

Apesar desse tema ser reflexo das preocupações que grandes corporações tiveram com o desempenho de suas organizações no panorama da globalização, produções que trabalhavam as organizações nesse sentido, mesmo não usando o termo cultura organizacional, já eram vistos em estudos de períodos anteriores à década de 1980 (FLEURY, 2007). Segundo Freitas (2007, p. 12), “[...] parte de suas ideias esteve presente na produção acadêmica anterior a essa data, mas a nomenclatura básica e seu aprofundamento podem ser reconhecidos como um produto dessa época”.

Ao se fazer uma breve leitura sobre cultura organizacional, tem-se a impressão que trabalhar essa temática pode ser simplório, por ter se tornado um campo de pesquisa fértil e bastante explorado. Ao se aproximar mais de perto dos estudos organizacionais, na tentativa de torná-lo um objeto de pesquisa, percebe-se a gama de conceitos, abordagens e métodos que se relacionam ao tema, e passa-se a compreender que se trata de um campo interdisciplinar, e que ainda desperta das mais variadas áreas interesses tanto teóricos, quanto práticos.

Ademais, mesmo que muitos pesquisadores se concentrem em uma espécie de resgate histórico, conectando um conjunto de acontecimentos e publicações de autores desde as primeiras décadas do século XX, com o intuito de relembrar a trajetória da cultura organizacional como campo de estudo, atribuindo a este cenário uma gênese no campo da administração, esquecem que o próprio termo “cultura”, levado à discussão para se entender as práticas organizacionais, revelam inconsistência. Muitos atribuem a um processo de

crescimento e amplitude de abordagens a questão da interdisciplinaridade, como se esta fosse uma consequência dessa história de sucesso teórico.

Por conseguinte, os estudos sobre cultura organizacional, e essa é uma concepção que Aktouf (2010) denomina de “corrente predominante”, percebem-na de duas formas:

- a) a cultura como algo que a organização é, e que leva em consideração a função dos indivíduos “na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências” (FREITAS, 2013, p. 12);
- b) a cultura entendida como uma variável, algo que a organização tem e que, conseqüentemente, pode ser usado como recurso estratégico, e, portanto, de gestão.

No geral, o entendimento, principalmente pela “corrente predominante”, é que a cultura organizacional é aprendida, transmitida e mudada (SCHEIN, 2009). E, nesse sentido, o conceito que tem referenciado grande parte dos trabalhos sobre a temática foi elaborado por Schein (1984 apud FREITAS, 2013, p. 13). Segundo ele, cultura organizacional é:

[...] o modelo dos pressupostos básicos, que determinando grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Para muitos, a cultura de uma organizacional, como algo diagnosticável, pode ser gerida, mudada, manipulada e criada por seus gestores. Estes seriam os encarregados de inculcar valores e símbolos, que Schein (2010) atribui como um dos grandes responsáveis pela criação e estabelecimento de culturas. Essa ideia de responsabilidade entre os líderes está bem diluída nas estruturas organizacionais, nos discursos proferidos, nas preocupações com o desenvolvimento das ações e melhorias de gestão. Não é difícil se deparar, por exemplo, com chefes imbuídos de um sentimento quase que místico de responsabilidade para com o envolvimento entre dirigidos e dirigentes. Apesar disso, reconhece-se a importância dos líderes na “construção da realidade organizacional, mas isso não deve ser confundido com a capacidade de fabricar mitos, símbolos e sistemas de representação” (AKTOUF, 2010, p. 46). Até porque, são conceitos usados muita das vezes de forma inadequada e sem cuidado teórico.

E, nesse sentido, muitos têm a cultura organizacional como uma ferramenta de gestão, capaz de transformar a cultura de uma empresa em “forte e boa”. No entanto, para Cavedon e Mendes (2013), o grande interesse sobre esse tema tem contribuído para o caos conceitual,

permitindo entendimentos múltiplos desse fenômeno nas organizações. Desse modo, até a tentativa de conceituar cultura organizacional não se tornou uma tarefa fácil entre a seara de autores, bastante heterogênea em concepções e abordagens. A complexidade de abordagens e entendimentos sobre cultura é extensa e complexa, o que conseqüentemente não seria deferente quando a questão é cultura organizacional. Afinal, há centenas de conceitos atribuídos a cultura, e ter remetido esse termo às práticas das organizações poderia ser visto como ingenuidade ou ousadia. Acredito que o cuidado teórico e metodológico seriam fatores de consonância para a solução dessas fragilidades.

Frente a isso, alguns autores identificam três perspectivas sobre os estudos organizacionais, sendo elas: a integração, a diferenciação, e a fragmentação. A primeira tem a organização em uma perspectiva consensual; a segunda, como um complexo de subculturas; e a terceira, multiplicidade de visões. No entanto, são apenas formas de identificar o ambiente organizacional, podendo ser até identificados os três tipos de perspectivas culturais. Para Cavedon e Mendes (2013, p. 109), por mais que os pontos de vista sobre a cultura organizacional sejam distintos, há uma ligação em certas questões que revelam envolvimento “no que se poderia chamar de ‘lugar comum’, permitindo dizer ‘cultura organizacional’, independente da maneira como os estudiosos acreditam que ela se manifesta.”.

No histórico desse campo de pesquisa, essas três perspectivas representam uma luta que se travou na literatura organizacional, e representa a ausência de consenso que ainda permanece nas abordagens dessa área. Muitos foram os trabalhos que concentraram esforços em defender de forma singular cada uma dessas perspectivas, sendo evidenciadas ora o perfil de integração, ora a diferenciação, assim como o desejo de superar esses dois vieses pelo ponto de vista da fragmentação.

No entanto, como afirmam os autores:

[...] a verdade é que foram encontradas provas semelhantes em cada uma das perspectivas. Martin (1992) afirma que os defensores das várias perspectivas, não procuraram somente contextos culturais que ajustasse a suas premissas. Além disso, qualquer cultura organizacional contém elementos compatíveis com as três perspectivas (MARTIN e FROST, 1998, p. 235).

Assim como Freitas (2013), muitos pesquisadores consideram que há perspectivas mais “tradicionais”, como as de Schein (2009), “culturalistas” como de Hofstede (1980), e outras focadas em questões locais, da cultura brasileira, como as de Motta (2009). Entretanto, no meu entendimento, há dualismos desnecessários entre essas perspectivas e o uso inapropriado de termos extraídos de forma desmedida de outras áreas, assim como métodos. O dualismo, na maioria das vezes, se concentra na própria discussão teórica de muitas abordagens que utilizam

o que Martin e Frost (1998) chamam de estratégia de “silêncio”, que se concentra em focalizar numa perspectiva, de modo que as outras discussões fiquem em segundo plano, encobrindo conflitos teóricos.

Há também as perspectivas que tratam da contribuição epistemológica da pesquisa pós-moderna para os estudos organizacionais, trazendo formas novas de refletir sobre a sociedade. Assim como muitos *constructos* teóricos possuem uma gama de conceitos distintos e complexos, essa perspectiva problematiza tais questões a partir de uma ideia de realidade multifacetada, repousando na descrença às generalizações totalizantes e no homem como um ser essencialmente racional. Porém, não deixa de ser uma abordagem criticada, especialmente pelo pouco rigor científico (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

No entanto, tais conflitos são expressivos no campo dos estudos organizacionais. O fato é que há muitas divergências, paradigmas e conflitos intelectuais nos estudos organizacionais, que acabam por provocar um caos em detrimento de uma proposta de conhecimento cumulativo diante de tanta diversidade de perspectivas, sentida principalmente ao se tentar fazer uma revisão de pesquisa na área. Nesse sentido, temos o termo central desta pesquisa, a cultura, usado muitas vezes de forma banal para explicar determinadas realidades, assim como o pouco cuidado na utilização de métodos de cunho etnográfico aplicados à realidade das organizações. Para Martin e Frost (1998), há uma luta de poder dentro do campo de pesquisa sobre cultura organizacional, que precisa ser suplantada pela compreensão da importância das diferenças em detrimento de estratégias intelectuais singulares. O importante é que não se deve esquecer da multiplicidade de artefatos que perpassa essa área, mas não se deve aqui se ater a todo o resgate histórico desse percurso teórico, ao se fazer a revisão literária sobre cultura organizacional.

Aktouf (2009) examina o conceito de “cultura de empresa” – um termo que ele utiliza para denominar cultura organizacional –, da forma como ele é empregado pelas teorias de gestão, principalmente pela chamada “corrente predominante”, sinalizando de certa forma, o emprego demasiado de conceitos essenciais à antropologia. Para ele, essas teorias não possuem capacidade de compreender a complexidade de uma realidade organizacional. Perante isso, se faz necessário conhecer a complexidade dos indivíduos nas organizações, pois trata-se de um ser que carrega em si muitos elementos intrínsecos, como afirma Chanlat (2009, p. 16).

Ser de pensamento e de palavra, enraizado no espaço e no tempo, ser de desejo e de pulsão que se constrói nas suas relações com o outro, ser simbólico para quem a realidade deve ter um sentido, ser envolvido com o sofrimento e o prazer que oferece a existência, ser humano, tal como aparece neste livro, não pode reduzir-se a ser apenas um objeto ou uma variável a ser controlada nas organizações.

Acredito que o que seja convergente nesse campo de pesquisa, se estabeleceu por meio da perspectiva de relacionar a influência da cultura de um povo, de uma nação, de um grupo, com a cultura de uma organização que esteja inserida nesse cenário – isso, por meio do entendimento de que as organizações são influenciadas pelos aspectos culturais da sociedade onde estão introduzidas. Caldas e Motta (2009), no entanto, consideram que, apesar da significativa contribuição que um pode refletir no outro, cultura organizacional e cultura brasileira, por exemplo, têm seguido caminhos separados em grande parte da produção acadêmica no universo pragmático da Administração. Ademais, quando se leva em consideração países tradicionalmente reconhecidos pela sua pluralidade cultural, como o Brasil, é necessário ir mais além, buscando compreender esse panorama sob uma ótica mais restrita, como regional, por exemplo.

Esse distanciamento tem acarretado uma lacuna ao estudo de cultura organizacional no Brasil, ocasionando poucos trabalhos que procuram entender as organizações com base nos traços da cultura brasileira. O número de produções acadêmicas que levam em consideração a diversidade cultural, considerando as influências que essas relações podem contribuir para análises mais aprofundadas sobre o tema já é sentido, mas no geral ainda permanece uma visão uniforme do estudo, quando não, baseadas em modelos criados e aplicados a partir da realidade de outros países, para o entendimento de cultura organizacional no Brasil (CALDAS e MOTTA, 2009).

Mesmo assim, a produção acadêmica brasileira também é diversa quando o assunto é cultura organizacional brasileira. Apesar das diferenças, há um ponto em comum: em primeiro lugar, vem a influência de Hofstede (1980) e que, segundo Alcadipani e Crubellate (2003), não são problematizados pela maioria dos teóricos; em segundo lugar, a recorrência à análise dos traços culturais por meio das gêneses históricas, fazendo uma ligação de continuidade entre passado e presente, sem visualizar outras variantes, desconsiderando uma heterogeneidade cultural brasileira, em favor de uma unidade que tem como base características culturais apresentadas como totalizantes; e por fim, o juízo de valor, caracterizado por elementos negativos que colocam a cultura brasileira como uma cultura subdesenvolvida. Logo, percebe-se características recorrentes desses estudos que visam o entendimento dos traços da cultura brasileira (SOUZA, 1999) baseada na justificativa do atraso em suas práticas, com relação a grandes potências, por exemplo.

Nesse contexto, reside aí a importância de compreender a cultura organizacional a partir da cultura brasileira, mas com certos cuidados. É preciso romper com as abordagens que não levam em consideração a heterogeneidade brasileira, mesmo diante das marcas desses traços

carregadas ao longo dos séculos. Como afirma Martin e Frost (1998), deve-se deixar de silenciar as abordagens, abandonando formatos que se atem à um lado, e que só cooperam para o caos teórico e pouco contributivo. Deve-se, em vista disso, buscar coerência em favor de um acúmulo de conhecimento sobre cultura organizacional.

Quanto à concepção de cultura, são múltiplas as definições. De um lado, é a maneira como uma comunidade lida com questões materiais e psicossociais; de outro, entende-se como o grupo define seu perfil em função do ambiente em que está inserido (CALDAS e MOTTA, 2009). Representa também uma série de regras e significados em construção que são partilhados pelos grupos sociais, funcionando como um parâmetro que os identifica a partir das maneiras de pensar e agir (PIRES e MACEDO, 2006). Porém, não será a perspectiva que conduzirá este trabalho.

Por isso, a exclusividade em produzir cultura não vem apenas de povos tradicionais, mas de classes sociais, grupos, instituições e organizações. A cultura de um grupo étnico será sempre diferente da cultura de uma organização, e esta será sempre parecida com outra, mas o que vai diferenciá-los é a cultura nacional, ou até mesmo regional. O grupo que as compõem traz consigo aspectos para a organização, e não há como estudá-la sem estudar a cultura dessa sociedade (CALDAS e MOTTA, 2009).

Segundo Pires e Macedo (2006, p. 88),

A cultura de uma organização é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração etc.

A cultura organizacional é um conjunto de particularidades que a distingue em relação a outras, pois assume a função de legitimadora de valores identificados por meio de rituais, mitos, hábitos e crenças próprias dos membros de uma organização, que acabam por produzir normas de comportamento que, de forma genérica, são aceitas por todos (PIRES e MACEDO, 2006). O contexto cultural em que a organização está inserida, torna-se decisivo para moldar o caráter de uma instituição, modelando a forma de gerir e a maneira como as práticas são conduzidas.

Portanto, é necessária, também, a compreensão da cultura organizacional a partir das distinções culturais regionais através de um estudo mais aprofundado que leve em consideração as nossas origens e raízes históricas para a compreensão do comportamento individual e coletivo, no cenário social e nas organizações. No entanto, tal enfoque mereceria uma discussão teórica mais dedicada, que não caberá nessa abordagem.

Como foi mencionado acima, a amplitude do conceito de cultura fez da antropologia uma responsável pela complexidade e abrangência de sua definição. O termo cultura, que abrange conhecimentos, informações, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra habilidade ou hábito contraído pelo homem como componente de um grupo, pode ter sido simplificado para atender à uma emergência de respostas aos desafios da competitividade econômica nas teorias organizacionais (LARAIA, 2015). Até porque, coube à cultura o papel de explicar, mais logicamente, a questão da diversidade entre os povos, não esclarecida pelo viés biológico e geográfico intensamente debatido e defendido como responsáveis pela enorme diferença cultural da espécie humana. A noção de cultura se revelou o meio adequado para combater as explicações naturalizantes do homem. A cultura é uma prática desenvolvida exclusivamente pelos seres humanos, exercendo uma influência significativa sobre a conduta e os valores dos indivíduos. (TUAN, 2013).

Acredito que essa diversidade entre os povos, explicada pelo conceito de cultura, revela o interesse que essa definição teve para com as mudanças de ordem econômica, social e global que estavam acontecendo. Entretanto, a cultura não é um exercício nem a soma de costumes e características populares, como ela se apresenta em alguns tipos de antropologia, e os estudos culturais chamam a atenção pelo fato de manter questões teóricas e políticas numa relação não resolvida, mobilizando e movimentando-as sempre para que não cheguem a uma consideração final.

2.2 Cultura, Cultura Organizacional e Território

É cobrada a habilidade de se encontrar maneiras flexíveis de pensar ao se trabalhar com realidades fragmentadas e de hibridismo cultural, como é o caso das organizações, principalmente diante das mudanças de abordagens no campo da cultura, e como a questão conceitual desta se tornou um problema. É nesse sentido, e mediante o diálogo que se pretende criar, que a interdisciplinaridade admite a constituição de novos objetos do conhecimento. Há elementos que só se configuram como tais objetos a partir da junção de mais de uma área ou disciplina, e que só poderão ser desenvolvidos diante de uma perspectiva interdisciplinar (POMBO, 2008). Portanto, é essa a relação que se pretende estabelecer entre cultura, território e cultura organizacional.

Segundo Fleury (2007, p. 15),

(...) a proposta de estudar o tema cultura organizacional tem apresentado para os pesquisadores o desafio de encontrar caminhos metodológicos inovadores, interessantes e consistentes. (...) observa-se então que o tema guarda uma simplicidade aparente, que reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade elude e confunde a maioria dos pesquisadores.

Para o pesquisador iniciante, que se permite trilhar pela interdisciplinaridade dos enfoques, é dificultoso o desenrolar da discussão, mesmo porque, por vezes se depare com facetas ainda não percebidas ou pouco vivenciadas no seu campo de pesquisa. É o caso da inserção do conceito de território na perspectiva do fenômeno da cultura nas organizações. Mas isso só é possível porque, assim como há complexidades conceituais e de abordagens sobre cultura, também vemos a amplitude contida nos estudos sobre cultura nas organizações.

Para Kosik (1972, p. 16), “Captar o fenômeno de determinada coisa significa indagar e descrever como a coisa em si se manifesta naquele fenômeno, e como, ao mesmo tempo, nele se esconde”. É preciso investigar e descrever como todas essas questões se manifestam. O desafio é perceptível diante desse contexto epistemológico, mas a proposta é ampliar a discussão por caminhos novos ou pouco trabalhados.

Diante disso, a maioria dos enfoques sobre cultura organizacional é fundamentalmente “cultural”, isso se ficarmos com o uso inadequado do termo na perspectiva da “corrente predominante”, não envolvendo a questão do território, que, sendo problematizada, nos levaria a uma articulação das relações de poder produzidas nesse espaço social, que é o das organizações. Quando se mobiliza uma abordagem tão heterogênea, que é cultura organizacional, com a questão da delimitação do ambiente, da localização, se vislumbra as relações de poder mais nitidamente.

Seguindo a mesma linha de observação das vastas abordagens sobre cultura, temos a situação dos enfoques diversos sobre território. São muitas as produções teóricas internacionais e nacionais que reforçam a complexidade quando nos defrontamos com as distintas abordagens sobre território. Saquet (2007) analisa e compara a heterogeneidade das produções teóricas com inúmeras perspectivas, tendências e mudanças na compreensão de território ao longo da história do pensamento geográfico.

A amplitude do conceito de território permite sua utilização como categoria de análise nas mais diversas abordagens. Mesmo sendo um conceito central da Geografia, por estar ligado a questão da espacialidade dos indivíduos, território e territorialidade estão no centro de outras áreas de acordo com determinadas perspectivas. Para o geógrafo, temos a materialidade do território; para as Ciências Políticas, as relações de poder; para a Economia, o argumento da localização enquanto força produtiva; para a Antropologia, o aspecto simbólico; para a

Sociologia, as relações sociais; e, na perspectiva da Psicologia, a subjetividade dos indivíduos (HAESBAERT, 2006).

Partindo disso, Haesbaert (2006) resume em quatro vertentes as noções de território, sendo elas: política, cultural, econômica e natural. É interessante para este trabalho a vertente cultural que elege a dimensão simbólica e mais subjetiva, principalmente relacionada a um grupo e a afinidade com o seu espaço experienciado. No entanto, não se pode deixar de lado as demais vertentes a se investigar, a exemplo, as relações de poder ou os embates entre as classes, como é o caso da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e seu espaço de lutas simbólicas.

Mesmo assim, chega-se a pensar: qual a relação que se tem entre um tema estritamente usado pelas áreas de gestão e mercado, e conceitos como território e lugar? Chanlat (2010) mobiliza em sua obra concepções de território, espaço e lugar pelo viés da Administração e da Psicologia, assim como tece críticas à rigidez, ao quantitativismo, e a questões como a ausência de consciência histórica das organizações. As dimensões esquecidas abordadas pelo autor, se referem às questões simbólicas, à linguagem, à cultura, ao inconsciente, às relações interculturais construídas no ambiente de trabalho, entre outros pontos que, para os “tradicionais” especialistas do mundo organizacional, parecem enfoques abstratos demais.

Chanlat (2010) nos leva inevitavelmente a pensar essas dimensões esquecidas, não só pela maneira como trata essa abordagem, mas com um novo olhar, de como isso pode ser problematizado com as temáticas cultura e território propostas aqui. Muitos autores diferem sobre os conceitos de espaço e território, proferindo óticas diversas em relação a esses conceitos.

Raffestin é um dos autores principais da Geografia Humanística e fortaleceu essa nova perspectiva sobre os estudos a respeito do espaço e território, não necessariamente compreendendo-os pelo viés da delimitação geográfica. Para Raffestin (1998), o espaço e o território não são sinônimos, sendo o primeiro antecessor do segundo, pois “O território se forma a partir do espaço”. O território, para ele, é um espaço onde se projetou um trabalho no qual se revelam relações sociais de poder e dominação, tendo um caráter político e multidimensional. Para o autor, o poder é parte de toda relação, é um processo de troca, ele germina das estruturas profundas e manuseia os fluxos, o que fundamenta a sua multidimensionalidade. Para Tuan (2013, p. 49), o “Espaço é um termo abstrato para um conjunto de ideias. Pessoas de diferentes culturas diferem na forma de dividir seu mundo, de atribuir valores às suas partes e medi-las.”

Outros autores consideram o espaço como elemento constituinte do território e divergem a respeito dessa diferença, afirmando que território e espaço são indissociáveis (SAQUET,

2007). Território para Haesbaert (2006) é algo material e simbólico, estando ligado a relações de poder e ações políticas, dominação, identificação e apropriação. As relações de poder dizem respeito tanto ao poder concreto de dominação, quanto no mais simbólico, de apropriação. Como resultado, as discussões espaciais sempre estiveram ligadas às organizações, no entanto, é um conceito que deve ser melhor observado e demarcado pela perspectiva que se quer percorrer, delineando a relação deste com o território.

Conforme Maia (2008, p. 2003), “O que, a princípio, constitui-se numa diferenciação apenas sociocultural e simbólica, pode, a nosso ver, especializar-se, definindo territórios.” Logo, essas diferenças em se dividir o mundo, o espaço onde vivem e trabalham, onde há ação, sendo desveladas pela pesquisa, podem mostrar os diferentes territórios construídos nessa universidade. A territorialidade, também pode ser pensada como prática social, isso, porque o *habitus*, difundido por Bourdieu (2004), do mesmo modo, é um ponto estabelecido de territorialidades. Dito isso, a perspectiva da territorialidade, pensada pela dimensão simbólica, é relevante para o entendimento das relações na organização estudada.

2.3 Os abusos conceituais no estudo da cultura nas organizações e a importância do estudo das práticas para a compreensão desse fenômeno

Até aqui falou-se muito sobre a perspectiva da corrente predominante que tem a cultura organizacional como a própria organização, ou como uma variável, instrumento de gestão a serviço de uma empresa “boa” ou “forte”. Proferiu-se, também, como esse tema tem sido explorado por autores brasileiros diante da diversidade cultural do país. Ainda assim, o uso do termo cultura organizacional da forma como tem sido abordado, merece algumas ressalvas, principalmente quando está sob a influência de modelos de gestão norte-americanos e europeus aplicados na maioria das vezes a realidades organizacionais bem diversas.

Para Aktouf (2010, p. 47),

Mesmo admitindo que a cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade. Esta concepção de cultura demonstra ignorância do que são os grupos humanos e do que é a cultura.

Aktouf (2010), ao invés de usar o termo cultura, prefere falar do que considera como “visões” ou “representações”, quando se fala em experiências, hábitos e linguagens no seio de uma organização. A cultura, para ele, tamanha a amplitude inserida nas estruturas sociais, na

história, assim como no inconsciente, no individual, mas também no coletivo, não deve ser tratada de forma banal. Criou-se tanta forma de se trabalhar essa cultura da organização, ou cultura na organização, que facilmente, seguindo esquemas e modelos determinados, elaborados com a intenção de identificar tipos, que dependendo dos artefatos metodológicos e as categorias de análises utilizadas, chega-se à distância de um questionário estruturado, a tipologia “cultural” de uma instituição.

Atualmente, a cultura de empresa, se tal gênero de cultura existe, é alguma coisa que pode tirar proveito da situação de anomia crescente que caracteriza as sociedades industriais, pode também ser apenas um ditame de “engenheiros fabricantes de cultura” ou de “líderes-fazedores-de-valores”. As aparências de comunidade não são a comunidade, as palavras da cultura não são a cultura. A imaterialidade simbólica e representacional deve estar ancorada em uma materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa; esta materialidade mantém, necessariamente, uma relação de anterioridade com a imaterialidade (AKTOUF, 2010, p. 78).

Portanto, a dialética entre as questões subjetivas e objetivas, entre o indivíduo e a sociedade, entre estrutura e sujeito, entre o concreto e as representações, deve fluir numa via de mão dupla. A cultura de uma organização são práticas sociais, estas, “antes de serem princípios de gerenciamento”, ou mesmo anterior a isso, “antes de ser um mero instrumento de gerenciamento, é um conjunto de práticas sociais materiais-imateriais” (AKTOUF, 2010, p. 48).

Apesar das pesquisas sobre o tema cultura organizacional estarem direcionadas mais para organizações voltadas ao mercado, sua aplicação é também possível em organizações públicas, o que viabiliza a proposta aqui apresentada. Nessa perspectiva, com as mudanças vivenciadas no mundo trazidas pelo desenvolvimento econômico e tecnológico, influenciou-se não só as organizações privadas, ficando as instituições públicas condicionadas a significativas mudanças na sua forma de atuação. Tudo isso provocou um processo de mudança no serviço público, que tem como marco a Reforma do Estado no Brasil.

[...] as pesquisas em que o enfoque é no ambiente organizacional do setor público no Brasil são incomuns e bastante limitadas no que se refere aos métodos aplicados para sua apreensão. Os modelos de análise limitam-se a copiar aqueles utilizados em estudos focados nas empresas privadas. As técnicas são exatamente iguais, sem que os pesquisadores atribuam às organizações públicas as especificidades que estas possuem (FADUL e SILVA, 2009, p. 01).

Faltam pesquisadores interessados em entender o mundo cultural das organizações públicas, assim como trabalhos que busquem compreender a história das instituições que foram pesquisadas, já que o estudo da história destas é imprescindível para a compreensão desse

fenômeno. Portanto, é necessário um enfoque que leve em consideração a importância de se estudar a cultura organizacional a luz dessas histórias. (FADUL e SILVA, 2009).

No processo que passou esse campo de pesquisa, do crescente interesse da cultura pelas áreas de gestão, assim como pela cultura das empresas, do posterior deslocamento de visões e mudanças sobre a compreensão das subjetividades desse fenômeno, poderíamos afirmar que a proposta deste trabalho é entender a organização como uma cultura que ela é, e não como uma variável, porque parte da ideia de assegurar a importante função que o indivíduo tem para a construção da realidade da organização. Para Freitas (2013), é preciso compreender como um grupo constrói significação em relação às suas experiências, e uma pesquisa, segunda a autora, que tem a cultura como metáfora, geralmente consegue abordar e descortinar questões de poder, do controle social e ideológico, que são reveladas a partir de uma abordagem conceitual e política (FREITAS, 2013).

Diferentemente da proposta que encara a cultura organizacional como uma variável, e, portanto, que pode ser gerida, viés conduzido pela abordagem funcionalista, a mais difundida entre os estudos pragmáticos sobre esse tema, entender uma organização como a cultura que ela é, é compreender como os sujeitos que a compõem exercem papéis significativos na construção dessa realidade por meio de suas práticas. Mas não se deve ficar só nisso. Não é necessariamente abandonar o tradicional olhar sobre os líderes e gestores, que de fato exercem influência na construção de uma cultura, mas é também trazer para o mesmo espaço social, e explorar como se desenvolve o compartilhar de experiências, e como tudo isso contribui para a construção de um espaço social dentro de uma organização. Entre as principais óticas tratadas a partir do viés cultural nos estudos organizacionais, além das questões cognitivas, simbólicas, como também discursivas, estão os “[...] processos inconscientes manifestados em formas e práticas organizacionais” (FREITAS, p. 13). É mais do que escolher um lado, é romper com os dualismos de correntes e trabalhar essas questões de forma dialética.

Não existe a intenção de se esquivar do uso dos tradicionais autores dos estudos organizacionais, mas construir uma discussão que não envolva só esses teóricos. O próprio Schein (2009), um dos autores mais citados quando o assunto é cultura organizacional, encara a cultura de uma perspectiva ampla. Para Schein (2009), há três níveis culturais, que são: os artefatos (estruturas e processos organizacionais visíveis), crenças e valores expostos (estratégias, metas, filosofias – justificativas expostas), e suposições básicas (crenças, percepções e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros). Uma concepção que se relaciona à perspectiva que será desenvolvida aqui para a análise da cultura organizacional da UFT, por meio das práticas culturais objetivadas.

Partindo dessas concepções, até aqui falou-se muito dos diferentes lados que são tomados pelos pesquisadores dos estudos organizacionais. Poderíamos mesmo escolher um, se é que ele não tenha ficado implícito, dependendo da perspectiva tomada.

A discussão sobre o modo mais acertado de se estudar cultura remete a uma contenda mais ampla, volta à escolha, pelo pesquisador social, dos pressupostos ontológicos e epistemológicos que mais se adequam ao objeto de pesquisa. Essa realidade é ilustrada por embates nos resultados organizacionais que envolvem correntes antagônicas focando elementos, à primeira vista, incompatíveis entre si: estrutura e agência, aspectos econômicos e sociológicos ou, numa visão macro, objetivismo *versus* subjetivismo (FENILI e SOUSA, 2016, p. 874).

Entretanto, nesse debate, não temos a intensão de embarcar, pois pretende-se suplantar essa dualidade, ora objetiva, ora subjetiva, por meio das contribuições de estudos que têm as práticas sociais como pontos centrais. Nesse sentido, as contribuições de Bourdieu (2013) tornam-se significativas nesse trabalho. Esse sociólogo francês, filósofo de formação, que articula o que se denomina de agente e estrutura, revolucionou a sociologia por meio da sua perspectiva relacional. A proposta do sociólogo foi superar essas dicotomias, associando entre plano de ação ou das práticas subjetivas, e o plano das estruturas. Tratou do que chamou de *habitus*, um processo de interiorização, um sistema de disposições mediadoras entre estrutura e a agência (FENILI e SOUZA, 2016), de campo e dos conceitos de capital, sendo os principais: econômico, cultura, social e simbólico, além de muitos outros *constructos* trazidos pelo seu posicionamento teórico e epistemológico que o fez um dos grandes pensadores no nosso tempo.

O conceito de campo que Bourdieu desenvolveu, tem a ver com um espaço socialmente construído; o campo representa o que poderia ser chamado de história objetivada, e *habitus*, a história incorporada. Porém, trabalharemos esses conceitos e outras contribuições deste autor no capítulo seguinte, de uma forma menos superficial como apresentado até aqui. Compete nesta ocasião, esclarecer a intenção de se usar as contribuições de Bourdieu para esse trabalho.

As práticas sociais e organizacionais são consideradas como manifestações culturais. Diante disso, “O conceito de práticas organizacionais – espécies inseridas no gênero das práticas sociais – ora adotado, remete à concepção de Bourdieu no que concerne ao produto de uma relação dialética entre uma situação concreta e o *habitus*” (FENILI e SOUZA, 2016, p. 878). Prática, aqui, é entendida “como atividades reais da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, as quais representam as manifestações culturais da organização” (SOUZA, CASTRO e TORRES, 2010, p. 13).

Partindo disso, pode se trabalhar em termos organizacionais o que poderia denominar de *habitus* de classe. Isso, devido a aplicabilidade do conceito de *habitus* em si estar entrelaçado à história do indivíduo. Caberia nessa discussão algo como *habitus* da organização, gerado pela

associação de um grupo, construído historicamente a partir dos saberes vividos e dividido entre os agentes e seus *habitus* próprios. Os conceitos de campo e *habitus* estão estritamente relacionados um com o outro. Em síntese, a separação desses *constructos*, afetaria as abordagens que visam a compreensão das práticas sociais, e, portanto, das práticas organizacionais. Somando-se a isso, ainda temos o conceito de capital para o entendimento do campo, assim como das relações de poder, consideradas por Bourdieu (1989), mecanismos centrais da estruturação do mundo social.

Não será uma tarefa fácil o diálogo entre as contribuições de Bourdieu sobre as práticas sociais e as práticas organizacionais. A perspectiva teórica de Bourdieu já é bastante usada nessa área, mas são poucos os estudos que fazem essa interligação a contento. Quando a fazem, tendem a reduzir, fragmentar ou simplificar a perspectiva teórica desse autor, quando esta é trazida ao campo das organizações (FENILI e SOUZA, 2016). Devido à complexidade da transposição desses conceitos para os estudos sobre organizações, alguns trabalhos tendem a separar os conceitos mencionados acima.

Portanto, os conceitos centrais referidos acima serão usados como categorias centrais de análise dessa universidade. Até porque a contribuição de Bourdieu não repousa apenas nos seus conceitos principais (*habitus*, campo e capital), mas na sua perspectiva relacional que nos possibilita novos olhares sobre o poder e suas formas de ação, e as dinâmicas dos campos como espaços sociais de lutas (BRULON, 2013). É necessário compreender o funcionamento dessa instituição, a UFT – mais especificamente o *Campus* de Araguaína – e suas práticas organizacionais, a partir da teoria de Bourdieu, da concepção de campo organizacional, revelando os *habitus* dos seus servidores, e como este se insere no campo; assim como identificar os tipos de capitais que regem as relações estabelecidas nessa classe de trabalhadores, os servidores públicos das instituições de ensino superior.

Mas antes de tratarmos sobre a perspectiva teórica de Bourdieu no ambiente organizacional, transportando esse *constructo* para o que poderia se chamar de “campo institucional”, ou ainda buscar entender o *habitus* de classe dessa instituição e os demais conceitos que detêm um grande potencial para o estudo da cultura como prática nas organizações, é indispensável o estudo da história da Administração Pública no Brasil.

2.4 História da organização pública e suas práticas

Falar sobre a história das organizações públicas e da administração pública no Brasil, poderia requerer um aprofundamento teórico sobre o conceito de Estado, sua gênese e a sua aplicação e intervenção na vida social do país. No entanto, não cabe neste trabalho esquadriñar sua origem e como sua atuação transformou o Brasil ao longo da sua história. Parte-se daqui, apenas de forma resumida e pontual, uma história da organização que visa apontar os atos e fatos administrativos que fazem parte da formação da estrutura administrativa do país e não sua lógica e dinâmica de atuação.

Além do mais, a história das organizações públicas no Brasil não pode ser abordada sem levar em consideração a história da formação brasileira. Segundo Costa (2008), as pesquisas sobre as instituições públicas têm se mostrado pouco complexas e muitas vezes repetitivas, mesmo as que, na maioria das ocasiões, tentam explicar as características desse segmento por meio da utilização dos grandes pensadores sociais. São pesquisas históricas que não levam em consideração a dinâmica e a lógica de funcionamento dessas organizações, os números de funcionários e suas origens, os gastos públicos, enfim, a tentativa de conhecimento de uma outra realidade retratada nesses períodos, mas que são comumente lembrados na história da administração pública brasileira apenas como marcos de uma trajetória “linear”.

O fato é que essa problematização acerca de uma história da administração pública menos objetiva, e não apenas sobre fatos históricos, merecia ser trabalhada. No entanto, seguiremos na ótica proposta aqui, visando apenas contextualizar sobre essa questão histórica, e como ela serve para entendermos as estruturas atuais das organizações. A própria Teoria das Organizações, assim como os Estudos Organizacionais, são relativamente novos, passando por dualismos teóricos, desde o positivismo, até abordagens mais holísticas que enxergam esse campo teórico de forma mais subjetiva, mostrando a complexidade desses organismos, não só pelo viés da estrutura, mas também das práticas.

Segundo Costa (2008, p. 08),

A história mais recente tem sido contada pelos estudiosos das reformas administrativas realizadas no país desde a década de 1930, algumas vezes pelos próprios reformadores, com elevado grau de implicação com os objetos, sem que essa condição seja claramente explicitada. É quase sempre uma sucessão de diagnósticos ligeiros e repertórios de razões para o fracasso das reformas. Pois a maioria dos estudos sobre reforma administrativa começa por historiar as experiências anteriores àquele em apreço e toma como ponto de partida as iniciativas modernizadoras dos anos trinta. Uma “nova” história do Estado vai proceder de forma diferente. Mais do que apresentar uma cronologia de fatos e um repertório de leis, decretos e projetos, deve recuperar também as narrativas e análises dos estudiosos do tema para identificar as diferentes interpretações do passado e estabelecer um sistema de categorias que sejam úteis à compreensão da dinâmica histórica.

A citação acima, além de chamar atenção ao caráter objetivo das abordagens desenvolvidas sobre a história da administração pública e suas reformas, também alerta para as críticas aos estudiosos dessa área. É o caso, por exemplo, de Bresser Pereira, um reformador da administração pública que ocupou diversos cargos públicos importantes, mas com inúmeras publicações sobre a reforma administrativa.

No geral, administração pública envolve tanto os órgãos governamentais, responsáveis por elaborar os planos de ação, quanto órgãos administrativos, que atuam na parte de execução dos delineamentos governamentais, envolvendo, questões políticas e executivas. A administração pública é um composto de “agentes, órgãos e pessoas jurídicas destinadas à execução das atividades administrativas” abrangendo todo o sistema que o Estado possui para a efetivação de suas políticas. Por conseguinte, engloba todos os agentes de qualquer dos Poderes do Estado, de qualquer dos âmbitos políticos (Legislativo, Executivo e Judiciário). “Em suma, compõe a Administração Pública, em sentido formal, todo o conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que executa, por determinação legal, a função administrativa do Estado” (ALEXANDRINO e PAULO, 2008, p. 16).

Nessa concepção, organização pública nada mais é do que os agentes e demais órgãos que compõem essa estrutura, que é a Administração Pública. Os órgãos e agentes que fazem parte da Administração Pública, são divididos entre administração direta, formada pela União, Estados, Distrito Federal, Municípios, e administração indireta, composta pelas autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e empresas públicas. Já o serviço público, direta ou indiretamente, envolve as atividades que a Administração Pública se ocupa para atender ao público.

A cultura da administração pública atual guarda resquícios da sua construção ainda no Brasil Colônia, até porque não podemos atribuir a origem dessa estrutura apenas ao século XX, pois as bases do Estado Nacional estão no período de transição entre a colônia, a chegada da Família Real, e as implicações que ocorreram após a transferência da corte para o novo mundo.

Percebe-se que, na colônia, a administração brasileira foi moldada com base na experiência portuguesa de administrar. Segundo Martins (2009), a colônia reproduzia os chamados “vícios” do Estado lusitano, com características fortes de centralização, regulação e sob a ingerência da igreja, que posteriormente se consolidou com a chegada da Coroa no início do século XIX. Institucionalmente, valorizava-se a questão jurídica da ação pública, socialmente, o “velho e bom” caráter relacional das decisões. Apesar das mudanças sentidas com a chegada da Corte, e com o advento da República, quando se fala em reformas administrativas, estas não se concretizaram ao ponto de se tornarem visíveis.

As transformações que ocorreram da monarquia até o estabelecimento da república, foram de ordem mais ampla, ligadas à implantação do federalismo, mas não à forma de gerir as instituições públicas. Indubitavelmente, a administração pública brasileira tem sua gênese e desenvolvimento imersos no patrimonialismo, que nada mais é, de forma clara e objetiva, do envolvimento do que é público com o privado, onde as fronteiras entre esses dois conceitos se tornam comprometidas (MARTINS, 2009).

Logo, a história da administração pública no Brasil foi marcada pelas questões políticas que a fizeram e a transformaram em uma estrutura peculiar. Na tentativa de modernização, a administração pública buscou sobrepor o patrimonialismo pela burocracia. Para muitos autores, é na era Vargas, a partir da década de 1930, que se promove uma grande mudança na administração pública brasileira, com a criação de um Departamento do Serviço Público. Nesse período, empregou-se tecnologias, modificou-se as normatizações sobre a forma de agir do Estado, a racionalização de processos, além da profissionalização do serviço público baseado no mérito. No entanto, as mudanças foram parciais diante do ranço da velha política patrimonialista (MARTINS, p. 176). De acordo com Pereira (1996), esta foi a primeira reforma administrativa burocrática do serviço público.

Apesar do perigo dos marcos históricos, como o que determina a atribuição da origem da reforma administrativa após a república velha, não há como negar a importância desse período de ruptura com as velhas práticas estabelecidas com o fim da monarquia até esse período. Porém, o Brasil experimentou um espaço pequeno de estabilidade política e econômica, que adiou a implantação de novos modelos de gestão pública. Situação essa que perdurou nas próximas décadas, mesmo na “ousada” gestão de Juscelino Kubitschek e seu plano de metas com a máxima “50 anos em 5”.

Por outro lado, sentiu-se alguns avanços, já no período militar, com uma reestruturação fundamentada em conceitos como planejamento, centralização decisória, normativa e desconcentração. No entanto, Pereira (1996) tem esse período como um ensaio, entendendo a segunda grande reforma na década de 1990 advinda das grandes mudanças de ordem local, de crise econômica e global. Sendo considerada como uma segunda reforma ou não, o desenrolar do Estado autoritário desse período não fugiu dos métodos usados costumeiramente, até porque as práticas discricionárias do período militar permitiram que a dicotomia entre a burocracia formal e dispositivos facultativos de gestão mantivessem a conduta patrimonialista de governar.

Para Martins (2009, p. 175),

A trajetória da modernização da administração pública brasileira revela, na perspectiva do Estado, uma difícil compatibilização e uma relação de

disfuncionalidade recíproca entre política e administração, entre burocracia e democracia. Ora tentou-se consolidar uma burocracia pública pretensamente até em nome da democracia; ora obstaculizada, ora estimulada pelos agentes do Estado e da política nacional.

Para Costa (2008), o período que vai de 1992 a 2002 é tido como de estabilidade econômica, assim como abertura desta, e introdução de reformas de caráter neoliberais e gerencialistas. No geral, as tentativas de modernização da administração pública brasileira, vista nos diversos períodos da história republicana do Brasil, permaneceu envolta num paradoxo, num dilema formado por vários lados. Para Martins (2009), convém chamar de sincretismo entre a tentativa de modernização e a política como obstáculo.

A história da administração pública no Brasil é marcada por dicotomias entre as práticas tradicionais de administrar e a necessidade de modernização dessa área. Com a racionalização dessa estrutura provocada pela intensa normatização, essas diferenças foram só se ampliando. Além disso, as organizações públicas são mais suscetíveis à interferência política. Temos, por exemplo, a questão dos recursos que, na maioria das vezes, dependem de deliberações políticas, como também da oscilação da envergadura econômica do país (DUSSAULT, 1992).

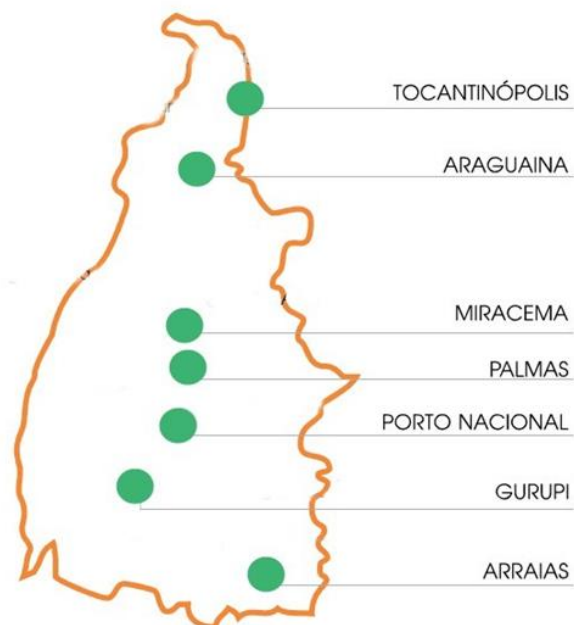
Uma reforma administrativa está atrelada não só a questões legais e técnicas, mas a um contexto econômico, social, político, como também cultural do país. A constituição de 1988 é um marco em muitas áreas, como na gestão de pessoal no serviço público, mas também foi alvo de muitas críticas. Alguns autores a entendem como legitimadora dos privilégios já estabelecidos no universo do serviço público, principalmente unificação de normas, com a questão estatutária, que não levaram em consideração a diversidade de cargos, além da estabilidade, não só dos novos servidores concursados, mas de agentes administrativos nomeados discricionariamente e que se tornaram, a partir dessas mudanças, como estáveis (PEREIRA, 1996).

Soma-se a isso a complexidade da estrutura das organizações, em especial as de caráter público que tem como finalidade servir à sociedade. Energicamente falando, as organizações, apesar de relativa autonomia, estão envoltas em relações que abrangem uma série de questões internas e externas. Dussault (1992) nos traz uma observação que diz muito sobre uma organização pública, principalmente quando vivemos esse cotidiano.

(...) as organizações de serviço público dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa (1992, p. 13).

Assim, a dependência do ambiente sociopolítico faz com que as organizações públicas sintam mais rapidamente os efeitos das mudanças na política econômica, como no caso de uma crise onde os recursos, que são fatores externos, são amplamente modificados. Como afirma o autor, a sua regulação, seus objetivos e finalidades são determinados de forma externa à sua organização, o que fragiliza o discurso, por exemplo, das universidades como instituições autônomas, com realidades organizacionais unificadas. Situação mais difícil ainda, quando sua estrutura é *multicampi*, como é o caso da UFT.

Figura 1 - Posição dos *Campi* da UFT no mapa do Estado do Tocantins



Fonte: <http://ww2.uft.edu.br/index.php/pdi/mapa-estrategico/273-institucional/pdi>

Um cenário como o da organização pública favorece as contradições geradas pelo contexto que estão inseridas, isso porque, como uma instituição sem finalidade lucrativa, como a grande maioria, pode competir com uma empresa privada? O termo mais adequado, na verdade, não seria competir, mas se ajustar às exigências impostas pelo mercado às organizações como um todo, questões como modernização, competição, flexibilidade, inovação. O campo organizacional onde estão inseridas as instituições públicas carrega as características de outros campos. Discutiremos esses pontos mais à frente.

Ademais, de acordo com Macedo e Pires (2006), a burocracia, maneira como se regulamenta o seu funcionamento, a tornam complexas, que devido à autoridade externa à organização pública, provoca a centralização do poder e, conseqüentemente, das decisões. Apesar de possuir, em sua estrutura, as mesmas particularidades das demais organizações, à

pública é adicionada um cotidiano de rotinas e regras, apreciação da hierarquia, relações paternalistas e afeição ao poder.

No geral, as organizações públicas são lembradas por serem burocráticas, ineficientes, centralizadoras, paternalistas, perdurando conflitos de interesse, administrações e projetos de curto prazo ligados às questões políticas, estruturas estáveis, e com interferência política. No entanto, estas características fazem parte da cultura que se construiu a respeito das práticas vivenciadas nas organizações públicas. Em síntese, há muitos desafios ao serviço público, conflitos de modelos de gestão entre as formas tradicionais de administração, de uma burocracia formalista que permeia uma estrutura hierarquizada e centralizadora que digladiava com as investidas em modernizar o aparelho do Estado. A baixa qualidade dos serviços, a burocracia, o formalismo e a corrupção, são fatores que geram na população baixa expectativa em relação aos serviços prestados pelos agentes e órgãos públicos. Essas peculiaridades são inculcadas no ambiente organizacional, levando os seus agentes à naturalização das formas burocráticas e formais de agir, num sistema pouco dinâmico, mas que valoriza práticas relacionais e apegadas ao poder.

Já quando se fala dos primórdios da universidade brasileira, é possível identificar tendências que influenciaram esta instituição, principalmente europeia e norte-americana, que se engendraram, mas de tudo não perduraram, ficando apenas o legado (BRITO e CUNHA, 2009). Apesar disso, sua trajetória e suas práticas foram moldadas pela sua própria história e pelas transformações sociais e econômicas globais. A história da universidade difere, em parte, de muitas das características das organizações brasileiras. Isso porque a universidade, na realidade, não pode, apesar da crise instituída, ser encarada como uma organização, pois diverge da sua origem como instituição social voltada para ao conhecimento, ações e práticas sociais (CHAUÍ, 2003). A universidade da atualidade é a história incorporada e acumulada ao longo da história do ensino superior no país, e estudar a cultura de uma instituição tão própria em finalidade, ações e práticas, requer uma abordagem teórica que traga compreensão dos processos enfrentados pela universidade como instituição e como organização, assim como o sistema de homogeneização realizado nesse campo, o das instituições de ensino superior.

Nesse sentido, o referencial teórico é imprescindível para o desenvolvimento da pesquisa, para que esta não se confunda com uma análise e compreensão da realidade pretendida, ora investigada, sem utilizar uma problematização, procedendo ao julgamento metodológico. A sua construção prévia, possibilita a aproximação com a realidade a ser estudada. Muitas vezes me perguntei se o meu objeto de pesquisa, ou mesmo os sujeitos dessa pesquisa, eram menos importantes que os povos tradicionais, investigados majoritariamente

pelos pesquisadores desse programa. Com o estreitamento da relação pesquisador-objeto, ficou clara a não menos importância desse trabalho, das histórias de vida e do espaço social construído nessa instituição. “[...] o pesquisador da cultura das organizações, de forma semelhante ao antropólogo que pesquisa as sociedades primitivas, penetra na vida organizacional” (FLEURY, 2007, p. 16). O que se precisa é de um arcabouço teórico capaz de abarcar e desenvolver a pesquisa, assim como procedimentos metodológicos adequados à abordagem pretendida.

O estudo das organizações resulta esforços interdisciplinares. Sociologia, Ciências Políticas, Antropologia, Administração, Economia Política, Direito e Psicologia Social convergem contribuem para o conhecimento desse tipo particular de coletividades (SROUR, 1998, p. 107).

No processo de construção deste trabalho, a insegurança de se estudar sobre um ambiente organizacional na perspectiva da linha de pesquisa escolhida, concomitantemente à estudos, em sua maioria sobre povos tradicionais, foi se esvaindo. Não há suspeitas sobre a não interdisciplinaridade do tema proposto, por isso, trabalhar a partir de sujeitos de diferentes origens sociais é o que prepondera, respeitando os objetivos de uma investigação que tem as relações estabelecidas entre cultura e território e, neste caso, dentro de uma instituição pública de ensino superior, a Universidade Federal do Tocantins.

A discussão sobre o modo mais acertado de se estudar remete a uma contenda mais ampla, voltada à escolha, pelo pesquisador social, dos pressupostos ontológicos e epistemológicos que mais se adequam ao objeto de pesquisa. Essa realidade é ilustrada por embates nos estudos organizacionais que envolvem correntes antagônicas focando elementos, à primeira vista, incompatíveis entre si: estrutura e agência, aspectos econômicos e sociológicos ou, numa visão macro, objetivismo versus subjetivismo. (FENILLI e SOUZA, 2016, p. 874)

Objetiva-se, com esse trabalho, compreender, a partir da percepção dos servidores técnico-administrativos e professores do magistério superior da referida universidade, a relação que esses sujeitos tem com a instituição da qual fazem parte. Parte-se daí um estudo da cultura organizacional/institucional da UFT por meio das práticas, de como ela se manifesta mediante a construção dos significados compartilhados por esse grupo, por meio das relações intersubjetivas produzidas entre os sujeitos da pesquisa e como tudo isso se relaciona com a questão territorial. Os conceitos centrais da teoria bourdieusiana serão usados no capítulo seguinte como categoria de análise para essa proposta, pois pretende-se ir além das dualidades típicas dos arcabouços teóricos dos estudos organizacionais, como já foi dito até aqui. O paradigma bourdieusiano fornece, portanto, novas especificidades para o estudo das práticas, transcendendo as tipologias pragmáticas discutidas neste trabalho.

3 O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR POR MEIO DAS PRÁTICAS À LUZ DA SOCIOLOGIA DE BOURDIEU.

3.1 Conceitos da teoria bourdieusiana como *constructos* para a ampliação do entendimento da realidade organizacional.

Até aqui discorremos muito sobre os desafios de se falar a respeito do que se consagrou como Cultura Organizacional, deste tema ter se tornado uma área de pesquisa, com conceitos apropriados de diferentes campos, com características interdisciplinares, mas que se convencionou chamar de “abstrata” por pesquisadores da área de Administração – como muitos estudiosos se referem – e seus métodos pragmáticos de como compreender a realidade organizacional de uma empresa. Falamos também da importância das práticas organizacionais como práticas culturais objetivadas nas organizações, e como tais questões têm contribuído para o estudo da cultura organizacional. Por este viés, pretende-se romper com o *mainstream* da pesquisa organizacional, com a adesão dóxica da “corrente predominante” e seus abusos conceituais, vertentes que provocam abordagens dicotômicas a serviços de práticas de gestão pouco usuais ou mesmo inadequadas ao contexto organizacional de uma instituição pública.

Nesse sentido, estudar a cultura de uma organização por meio das práticas, requer ir além das tradicionais abordagens da corrente predominante dos estudos organizacionais, de escolher se a forma de encarar essa cultura, como ela é ou como ela pode ser gerida, contribuindo para a implementação de gestões mais eficientes. Demanda romper com o dualismo de abordagens ora objetivista, ou subjetivista, ora econômica, ora social ou cultural, localizando em lados opostos indivíduo e sociedade. E é nesse sentido que a teoria de Bourdieu se constitui como uma alternativa às questões entre o sujeito, ou melhor, o agente, a organização, e a estrutura.

Uma organização, uma empresa, uma instituição, tanto privada quanto pública, possui uma dinâmica própria e de distintos campos que podem ser identificadas pelas práticas sociais, tidas como práticas culturais objetivadas, possuem fundamentos distintos que envolvem cultura, política, questões econômicas, sociais e técnicas. Dessa forma, as práticas sociais são resultantes das ações dos indivíduos na sociedade, assim como das estruturas, das relações e da interação. As práticas sociais, nesse contexto do estudo da cultura de uma organização, passam a ser as práticas organizacionais. Nessa lógica, entende-se práticas como “[...] atividades reais

da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, as quais representam as manifestações culturais da organização” (SOUZA, CASTRO e TORRES, 2010, p. 03).

Assim como na sociedade, os indivíduos e suas ações individuais e coletivas são responsáveis pela construção de visões de mundo e por sua dinâmica. As ações dos sujeitos nas organizações constroem práticas que irão servir para a integração das relações internas e externas à organização. As interações fazem parte da composição das organizações, já a cultura existente nela é o sistema estruturante dessas inter-relações. Por conseguinte, mudanças ou não das práticas organizacionais, das ações humanas costumeiras produzidas por significados “institucionalmente compartilhados”, acarretam na oscilação ou transformação da cultura, pois as práticas tornam-se sensíveis a ela.

Fora isso, as práticas sociais, ou melhor, as práticas organizacionais, em relação à característica da organização, passam também a ser chamadas de práticas administrativas, onde é atribuído uma racionalidade funcional, pois são influenciadas tanto pelos fundamentos internos como pela dinâmica externa, afetando o comportamento dos seus membros (SOUZA, CASTRO-LUCAS e TORRES, 2010). Nesse caso, a dependência das organizações públicas ao ambiente sociopolítico é fator determinante para o estabelecimento de uma lógica diversa que tem por regulamento a autoridade externa.

Uma empresa privada ou instituição pública é tida como “uma entidade social”, “capaz de segregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens: em resumo, capaz de produzir sua própria “cultura”, diferenciando-se das outras empresas, mesmo quando todas elas pertencessem a uma mesma cultura global” (AKTOUF, 2009, p. 42). E, falando sobre prática e cultura, pode-se dizer que as organizações concentram práticas nacionais e locais, e estas são responsáveis por clarificar muito da dinâmica e da lógica organizacional. A nossa sociedade é patrimonialista e hierárquica, dependente do Estado, valoriza as relações de poder e possui valores muito personalistas, características construídas ao longo de sua história, advindas da sua formação enquanto Estado e nação. Tais características, como já foi mencionado, estão representadas nas práticas cotidianas das organizações brasileiras.

Além disso, pensar nas práticas que podem trazer resultados mais efetivos para a gestão de uma organização, também está relacionado a como elas são adaptadas ao contexto, mais ainda, à cultura do espaço social, da sociedade em que a organização está inserida. Um exemplo disso seria as práticas inovadoras adaptadas à realidade organizacional, não necessariamente modelos de gestão “agressivos” copiados de outras empresas que deram certo, mas com estruturas e finalidades diferentes – um dos grandes erros, na minha concepção, das correntes predominantes, do pragmatismo de identificação de tipologias de culturas que aspiram a

efetividade sobre ser “boa” ou ser excelente. Afinal, estamos tratando, neste estudo, de uma instituição pública, que, apesar de sua peculiaridade organizacional, tem muito de suas práticas advindas de ambientes competitivos pouco comuns com uma universidade.

Nesse caso, poderíamos nos questionar: quais as práticas inovadoras empregadas por uma instituição de ensino superior, e como elas têm cooperado para o desenvolvimento da universidade enquanto práticas administrativas? Muitas vezes é compreendido pelo senso comum, como natural o uso, pela UFT, de mecanismos, dinâmicas impetradas do mundo econômico para o seu desenvolvimento. Isso acaba por gerar um conflito de finalidade, que lidaremos no item mais à frente.

Por ora, avançaremos nos conceitos bourdieusianos que contribuíram para esta pesquisa, e como os *constructos* de *habitus*, campo e capital são relevantes para os esclarecimentos das práticas organizacionais, despontando as dualidades tão presentes na forma clássica do estudo da cultura organizacional, fugindo do olhar reducionista de conceber tal entendimento.

Não caberá aqui a preocupação se a organização é uma cultura ou possui uma cultura que pode servir aos interesses econômicos, sociais e culturais, até porque, para Bourdieu não há essa separação entre agente e estrutura. O objetivismo relega as lutas simbólicas que ocorrem nos campos e que embala as representações do mundo social (BOURDIEU, 1989). Nessa perspectiva, podemos afirmar que somos um emaranhado de disposições, espaços compostos por campos de lutas que fazem parte do mundo social, e pensar de forma relacional é o caminho para se avançar nesta pesquisa e compreender essa realidade organizacional.

De acordo com Giddens (1984, p. 67), práticas sociais podem ser “[...] procedimentos, métodos ou técnicas hábeis executadas apropriadamente pelos agentes sociais [...]”. As práticas tendem a ser dinâmicas no tempo e no espaço, carregando consigo um legado de normas, regras, tendo a regularidade de atividades rotineiras e recorrentes como prática central. São, portanto, atividades humanas periódicas construídas por significados institucionalmente compartilhados. Para que haja mudança ou inovação das práticas, é preciso que elas sejam construídas pelos seus atores sociais. A ação social dotada de racionalidade funcional, faz com que compreendamos que as práticas organizacionais sejam encaradas como práticas administrativas. É uma prática organizacional porque não está isolada, mas apenas delimitada no espaço organizacional.

Entender a cultura das organizações brasileiras por meio de suas práticas significa não só interpretar os significados das características advindas do modelo de formação colonial, como, também, o das continuidades e rupturas desse modelo e as influências simultâneas e sucessivas da apropriação de outros modelos que aqueles se entremearam. (SOUZA, CASTRO e TORRES, 2010, p. 09).

Este trabalho almeja, por meio do exame das práticas culturais, elucidar sobre as relações estabelecidas, por vezes hierárquicas, situadas no seio de determinado grupo, o dos servidores da UFT. E, para isso, usaremos os conceitos advindos do modelo sociológico de Bourdieu, *habitus*, campo e capital para a ampliação do quadro teórico dos estudos organizacionais, interpelando sobre uma possível *doxa* constituída a partir de fatores externos ao campo universitário, como o campo econômico e seu poder de clivar outros espaços. Por conseguinte, a prática social/organizacional será a base da análise das manifestações culturais da instituição estudada e os conceitos mencionados acima contribuirão para a compreensão dessa lógica interna.

Buscar compreender essa lógica interna é a proposta trilhada até aqui, é saber como a Universidade Federal do Tocantins, *Campus* de Araguaína, por meio de suas práticas, pode ser inserida numa perspectiva de campo de Bourdieu, e como é percebido o *habitus* dos servidores, como tudo isso, as crenças, as percepções, os valores são construídos, influenciam e atuam no campo, e como os diferentes capitais mobilizados nesse espaço são trabalhados.

No geral, o uso da teoria bourdieusiana nessa área já é significativa, no entanto, prevalece o uso, por vezes, dos conceitos de *habitus*, campo e capital de forma fragmentada. O uso de tais conceitos de forma separada pode acarretar na pouca efetividade da pesquisa. Isso porque não seria oportuno separar em uma pesquisa os conceitos de *habitus* e campo, devido à ligação que os dois conceitos fazem entre passado e presente, o que acarretaria na perda dessa conexão. O *habitus* é construído ao longo do tempo, e o campo revela as questões impetradas no presente, enquanto que o capital funciona como um mecanismo de poder que é usado de forma relacional.

Com relação à análise da cultura organizacional através das práticas por meio do arcabouço teórico de Bourdieu, ainda é o viés menos explorado (FENILI e SOUZA, 2016). E esta última perspectiva é o foco deste trabalho. Um estudo que terá como base a investigação das práticas culturais de uma instituição pública, buscando compreender a sua cultura organizacional à luz do arcabouço teórico de Bourdieu.

Bourdieu contribuiu para o pensamento sociológico ao articular, e não separar, indivíduo e sociedade, ator e estrutura social, visando, além disso, objetivar as práticas sociais e mostrar aos agentes as imposições e representações sociais de seus comportamentos. O autor buscou superar as perspectivas subjetivistas e objetivistas, rompendo com as oposições entre as estruturas e as representações. A perspectiva de Bourdieu se enquadra melhor em relação ao conceito de classe aplicado neste trabalho, dado que trabalha-se com um grupo que possivelmente não se encontra engajado em se unificar enquanto classe. Seria um termo mais

apropriado para se usar entre o grupo ou os grupos que compõem a instituição estudada. Mas, ao nos aprofundarmos mais, podemos perceber que, mesmo se mostrando um grupo fragmento, ainda assim, é possível o entendimento de conflito de classe, ao se entender esses sujeitos como atores localizados em condições semelhantes (BOURDIEU, 1989).

Bourdieu procurou construir um novo modelo sociológico e tratou de muitos temas, indo além dos paradigmas dualistas, propondo um pensamento relacional, devido a importância que o sociólogo concedeu às relações, ao considerar que os fatos não falam por si, mas que podem ser explicados por meio do entendimento de como se concretiza a objetivação das relações no espaço social registrada nas práticas. Apesar disso, sua perspectiva teórica se desenvolve a partir de dois temas: os mecanismos de dominação e a lógica das práticas de agentes sociais num espaço social inigualitário e conflituoso. Para ele, é necessário levar em consideração as representações que os indivíduos produzem para significar a realidade social. Isso porque, mesmo as ações mais pessoais, não competem a elas fazer livremente, mas sim a um sistema relacional pelas quais elas se concretizam. (BONNEWITZ, 2003).

Trata-se de escapar ao *realismo da estrutura* ao qual o objetivismo, momento necessário da ruptura com a experiência primeira e da construção das relações objetivas, conduz necessariamente quando hipostasia essas relações ao tratá-las como realidades já constituídas fora da *história* do indivíduo e do grupo, sem recair, no entanto, no subjetivismo, totalmente incapaz de dar conta da necessidade do mundo social: para isso, é preciso retornar à prática, lugar da dialética do *opus operatum* e do *modus operandi*, dos produtos objetivados e dos produtos incorporados da prática histórica, das estruturas e dos *habitus*. (BOURDIEU, 2009, p. 87).

A construção da realidade social não é apenas um empreendimento individual, mas também coletivo. As representações dos agentes dependem da posição e do seu *habitus*. E é sobre isso que queremos abordar: o *habitus* é um dos conceitos medulares da sociologia bourdieusiana, e funciona como mediador entre o agente e as questões individuais e coletivas. “Por meio desta noção, surge uma teoria específica da produção social dos agentes e de suas lógicas de ação” (BONNEWITZ, 2003, p. 75). É por meio do conceito de *habitus* que se pode entender como o indivíduo converte-se em um ser social. Logo, estamos falando da socialização, porque a vida da forma como conhecemos hoje, em sociedade, requer que o indivíduo seja socializado, e esse processo é composto de dispositivos pelos quais as relações sociais são apreendidas, que são as normas, os valores e as crenças. Dessa forma, para Bourdieu, o *habitus* é um sistema adquirido pelo indivíduo durante o processo de socialização.

Ao desenvolver o conceito de *habitus*, Bourdieu buscou resolver questões intrínsecas aos indivíduos, mas ligadas à realidade e ao mundo social. A noção de *habitus* já foi objeto de muitos outros autores como Weber e Durkheim, mas focados em *constructos* diferentes, e

nasceu da necessidade de afirmar que existem outras formas geradoras de práticas, além das normas explícitas e racionais (BOURDIEU, 2004). Esse conceito também é um sistema de classificação, refere-se à forma como as pessoas se veem e como se classificam “[...] nada mais classifique mais uma pessoa do que suas classificações” (BOURDIEU, 2004, p. 158), que são questões próprias do que pode se chamar de autoclassificação. Em outro ponto, encontramos o juízo classificatório, que é quando o indivíduo é capaz de identificar no processo de interação e ter a capacidade de compreender determinadas representações e as posições no espaço.

O fato dos servidores estarem inseridos numa classe, o dos servidores públicos federais, isto é, associados a um grupo em particular – classe aqui entendida na perspectiva de Bourdieu de compreensão da sociedade por meio dos espaços sociais¹ –, se caracterizando como um conjunto de agentes, os fazem produzir um *habitus* coletivo, *habitus* de classe. Assim, Bourdieu define *habitus* como:

(...) sistemas de disposições duráveis e transponíveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes, ou seja, como princípios geradores e organizadores de práticas e de representações que podem ser objetivamente adaptadas ao seu objeto sem supor a intenção consciente de fins e do domínio expreso das operações necessárias para alcançá-los, objetivamente “reguladas” e “regulares” sem em nada ser o produto da obediência a algumas regras, sendo tudo isso, coletivamente orquestradas sem ser o produto da ação organizadora de um maestro. (BOURDIEU, 2009, p. 85).

Ademais, o *habitus* exerce o papel de ponte entre o indivíduo e a sociedade, sendo um conjunto de disposições construídas socialmente. As estruturas estruturantes, nesse caso, se referem às crenças e ideologias que são estruturadas nos atores sociais, mas não se limitando a isso, já que os indivíduos também estruturam essas estruturas em si, fazendo um percurso dialético. Logo, o *habitus* é moldado pela história, sendo produtor de práticas individuais e coletivas, assegurando a presença das vivências do passado no presente. Estas, por sua vez, são sedimentadas como mecanismos de percepção, atestando a consonância das práticas e sua manutenção ao longo do tempo.

A lógica na qual está incorporada o *habitus*, é uma lógica durável, mas não mecânica. O pensamento é livre, mas limita-se às particularidades de sua elaboração. Ele é produto de uma estrutura e orienta a prática, “[...] não de acordo com as vias de um determinismo mecânico,

¹ “Com base no conhecimento do espaço das posições, podemos recortar classes no sentido lógico do termo, quer dizer, conjuntos de agentes que ocupam posições semelhantes e que, colocados em condições semelhantes e sujeitos a condicionamentos semelhantes, têm, com toda a probabilidade, atitudes e interesses semelhantes, logo, práticas e tomadas de posição semelhantes. Esta classe no papel tem a existência teórica que é a das teorias: enquanto produto de uma classificação explicativa, perfeitamente semelhante à dos Zoólogos ou dos botânicos, ela permite explicar e prever as práticas e as propriedades das coisas classificadas – e, entre outras, as das condutas de reunião em grupo (BOURDIEU, 1989, p. 136).”

mas por meio das pressões e dos limites originariamente atribuídos a suas invenções” (BOURDIEU, 2009, p. 91). Na sua incursão, o *habitus* é uma espécie de liberdade de pensamento e percepções, controlada, condicionada e limitada à história de cada grupo ou indivíduo.

(...) sendo produto de uma classe determinada de regularidades objetivas, o *habitus* tende a engendrar todas as condutas “razoáveis”, do “senso comum”, que são possíveis nos limites dessas regularidades, e apenas dessas, e que têm todas as possibilidades de ser positivamente sancionadas porque são objetivamente ajustadas à lógica característica de um campo determinado, do qual antecipam o porvir objetivo; ele tende conseqüentemente a excluir “sem violência, sem arte, sem argumento”, todas as “loucuras” (“isso não é para nós”, ou seja, todas as condutas destinadas a ser negativamente sancionadas porque incompatíveis com as condições objetivas. (BOURDIEU, 2009, p. 92).

A história incorporada permite às práticas uma independência relativa ao presente. Essa ligação que o *habitus* tem com a estrutura, garante a manutenção, a permanência de determinadas práticas, assim também como mudanças, já que esta última está ligada à história produzida a partir da história.

Sendo um objeto de percepção, a realidade social, deve-se partir não só da análise dessa realidade objetivada, mas também de como ela é percebida pelos seus agentes. No geral, o mundo social é percebido de uma forma estática e, muitas vezes, imutável e inquestionável, algo natural. Isso porque o produto da interiorização das estruturas do mundo social, o *habitus*, está inculcado nas estruturas mentais de seus agentes, trazendo a uma percepção de determinadas estruturas como evidentes, aceitando-as. Dessa forma, o *habitus* é responsável pela fabricação de práticas e representações hábeis para a classificação, que, conseqüentemente, produzem distinção. Esse panorama só é percebido pelo agente detentor dos “esquemas classificatórios” para que determinadas significações do mundo social fossem captadas. (BOURDIEU, 2004).

Para Bourdieu, o *habitus* vai além das opções fornecidas pelas ciências sociais sobre a consciência e inconsciência do sujeito, rompendo com os paradigmas vigentes, “[...] tal noção permitia-me romper com o paradigma estruturalista sem cair na velha filosofia do sujeito ou da consciência, a da economia clássica e do seu *homo economicus* que regressa hoje com o nome de individualismo metodológico.” (1989, p. 61, grifo do autor).

Os “sujeitos” são, de fato, agentes que atuam e que sabem, dotados de um senso prático (...), de um sistema adquirido de preferências, de princípios de visão e de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras (que são essencialmente produto da incorporação de estruturas objetivas) e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada. O *habitus* é essa espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação – o que

chamamos. No esporte, o senso do jogo, arte de antecipar o futuro do jogo inscrito, em esboço, no estado atual do jogo. (BOURDIEU, 1994, p. 42).

Compreender a cultura organizacional da UFT por meio de suas práticas, é eleger determinados elementos da realidade organizacional e compreender o que se esconde por trás da realidade objetivada dessa instituição, um aparelho repleto de relações próprias do seu cotidiano. Os atores ou agentes, nesse panorama, são os órgãos internos da universidade e os servidores públicos federais, mais especificamente as categorias de Professores do Magistério Superior e Técnico-Administrativos em Educação. Estes últimos, fazem parte do quadro permanente de pessoal da UFT mediante cargo para o qual foram habilitados por meio de concurso público, sob o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

Estes acima, são os sujeitos reservados à centralidade dessa pesquisa, sem excluir, efetivamente, o grupo dos professores, indivíduos pertencentes a esse espaço social e essenciais para a compreensão da lógica estabelecida dentro do campo no qual a universidade está posicionada. Cabe frisar que Bourdieu usa campo de forma genérica para designar outros “campos menores”, se referindo ocasionalmente a estes como subcampos, mas preferindo o uso de campo de forma geral, não importando os efeitos e limites desses espaços.

A escolha dos técnicos se pautou, além dos recortes necessários à pesquisa, no histórico e nas práticas desenvolvidas por esses atores no campo das instituições públicas. Detentores de cargos administrativos, cargo atendido aqui como conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são incumbidas a um servidor, é uma categoria que possui plano de carreira, que determina as normas e diretrizes do desenvolvimento profissional desse grupo, de acordo com a Lei 11091/2005. Além disso, essa categoria possui níveis de classificação que se caracteriza por ser composto por cargos de mesma hierarquia, mas de escolaridade, responsabilidade e habilidade específicas, de nível fundamental a nível superior, perpassando pelas mais diferentes formações especializadas para o desempenho de diversas atribuições. Portanto, apesar do termo que generaliza esse grupo, internamente, ele é composto de diferentes escolaridades e formações, o que os torna uma coletividade bastante heterogênea, se ficarmos só nas especificidades dos cargos.

Também fazem parte da classe de servidores públicos federais das instituições de ensino superior, os docentes que ocupam o cargo de Professor de Magistério Superior, igualmente pertencentes ao quadro de pessoal permanente da universidade, sob o mesmo

regime estatutário, a Lei 8112/90, mas com Plano de Carreira e Cargos regidos pela Lei 12.772/2012. Também possuem estrutura de carreira própria, compostas por cargos de nível superior de provimento efetivo de Professor do Magistério Superior, cargo isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior e outros, organizados em classes estabelecidas de acordo com a titulação.

Apesar das muitas particularidades existentes entre um cargo ou outro, todos são regidos pelo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civil da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990. De acordo com esta lei, “servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público”, sendo estes criados por lei, franqueável a todos os brasileiros e custeados pelos cofres públicos.

3.2 *Campus* de Araguaína: um espaço de práticas sociais conflituosas

O discurso faz parte da ação. É um princípio gerador de práticas socialmente construídas, incorporando avaliações e processos de diferenciação (PETTGREW, 1979). Nesse sentido, é comum a visualização de conflitos sobre a designação do termo e a quem é atribuído a prerrogativa de ser servidor público na UFT. Assim, só tenho condições de tratar de tal especificidade, nesta instituição, pelos anos de vivência, como também pelo tempo dispensado à observação dessa realidade demandada pela análise dessa conjuntura, não podendo especificar se tais dissensões são vivenciadas em outras instituições. O fato é que, na UFT, o termo servidor público se tornou sinônimo de cargo técnico.

Com relação a isso, não há documentos oficiais nem plataformas que reforçam essas práticas. No entanto, elas estão nos discursos, nas falas proferidas em cerimônias e reuniões, prática esta última, usada a exaustão como ferramenta de gestão, mas que representa, ao pesquisador, uma verdadeira “aula de campo” a serviço da observação das ações dos atores desse ambiente organizacional. Ao participar de uma reunião de gestão ou de Conselho Diretor, por exemplo, órgão deliberativo e de instância superior hierarquicamente no âmbito do *Campus* de Araguaína, é possível vislumbrar a nomeação, ao servidor técnico-administrativo, o cargo de servidor, e, ao docente, o cargo de professor.

Além disso, muitos ainda usam o termo “funcionário” para se referir aos técnicos, o que provoca um certo incômodo entre estes. A classificação dos técnicos como servidores ou funcionários, é feita na grande maioria por docentes que não se veem como tais. O equívoco é tanto, que um comunicado encaminhado a todos os servidores deve ser seguido da nomeação a que servidores está se dirigindo tal informação. É comum ver e-mails institucionais

encaminhados a todos da seguinte forma: “Prezados servidores docentes e técnico-administrativos” e não “Prezados servidores”, isso porque, ao se encaminhar um documento eletrônico de interesse de todos, um número significativo de docentes não entenderá como endereçados a eles. Mas isso é apenas uma parte, uma classificação que representa algo maior, os conflitos gerados dentro do que Bourdieu denominou de Campo, o campo das instituições públicas de ensino superior, a partir do *habitus* construído por esses grupos, de que certa forma produziu tal distinção. Essa subjetividade socializada do *habitus* mostra a forma própria que as pessoas têm de como compreender a sociedade em que estão inseridas.

Porém, é possível encontrar técnico-administrativos se referindo a colegas de categoria como funcionários. Isso porque a prática de se nomear o técnico como servidor, faz parte de um processo de socialização, interação e conscientização do indivíduo ao entrar na universidade. No entanto, esse processo é relacional e esbarra nas diferentes temporalidades constituídas nesse espaço.

Há muito também se fala sobre a relação de conflito, de “luta” entre os docentes e técnicos. Quando comecei a trabalhar na UFT, a minha relação com os professores era de subordinação, independente do cargo ou função que este ocupava, praticada de forma “consciente” relacionada a minha carreira e posição como técnica. Na minha concepção, professor estaria acima do técnico, principalmente pela função e pelos títulos. Porém, ao participar das primeiras reuniões de sindicato e do primeiro movimento grevista, percebi que havia uma insatisfação entre os técnicos, ligada a uma hierarquia não oficialmente instituída entre técnicos e docentes, no sentido objetivo da legislação, mas imbuída de prerrogativas legais que instituíram estes em posições mais “favoráveis”, ou melhor, mais bem posicionados nesse campo.

Nessa perspectiva, o senso comum pode ser compreendido como “[...] o conjunto de opiniões ou crenças admitidas no seio de uma determinada sociedade ou de grupos sociais particulares, que são considerados como impostos a todo espírito racional” (BONNEWITZ, 2003, p. 28). Circunstancialmente, ele é capaz de explicar de forma simples essas dicotomias existentes entre categorias pertencentes a uma mesma classe, a classe dos servidores públicos federais. Esse senso comum seria o que Bourdieu denominou de *doxa*, uma espécie de crença que contribui para a reprodução do que é evidente e que norteia práticas, ligando o *habitus* a estruturas objetivas (BOURDIEU, 2004). Entretanto, não fornece explicações científicas para essa “realidade” organizacional.

Afinal, uma universidade é uma instituição que objetiva a pesquisa, o ensino e a extensão. Onde estariam os técnicos nesse tripé? Uma típica representação dessa relação

responderia que estariam como comumente é atribuída aos pertencentes aos cargos técnico-administrativos em educação, às engrenagens, ao ser atribuído a essa categoria a responsabilidade de “mover a máquina pública”. A exemplo disso, tem-se a transcrição abaixo de trechos do discurso proferido por uma docente em reunião do CONSEPE, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFT, realizada no dia 10 de junho de 2014. A fala se refere as consequências da greve realizada pela categoria dos técnico-administrativos naquele ano.

Nesse sentido, [...], solicitamos que também seja ouvido os docentes, porque inclusive já foi apresentado uma proposta ao diretor acadêmico de Araguaína sobre o assunto, solicitando a inserção dos conselhos da participação de um percentual da sociedade civil, ou então, que os discentes tenham um percentual maior de acentos em relação ao corpo técnico, já que as universidades são pautadas no tripé: ensino, pesquisa e extensão, e esses trabalhos são realizados pelos docentes para os discentes, tendo os técnico-administrativos, as atribuições de mover a máquina pública em sua essência, porém, como auxiliares do processo ensino aprendizagem. Informamos que toda a categoria docente reprova a forma como foi tratada pelos técnicos, pelo diretor do *campus* e pela reitoria, assim como reprova as decisões que foram tomadas pelo CONSUNI, no que diz respeito ao calendário acadêmico em que nenhuma proposta docente foi acatada. E também somos contra a criação de um conselho consultivo paritário, que foi a proposta dos técnicos. A alteração das datas do calendário gerou a necessidade da atualização do sistema SIE, e nessa última semana os coordenadores foram presenteados com mais essa atribuição, a qual deveria ser desempenhada até o dia cinco de junho, sexta-feira. Muitos coordenadores foram tentar desenvolver o trabalho, porém não tiveram como fazê-lo, pois, a greve dos técnicos não nos proporcionam condições de trabalho: não temos sulfite, não temos toner [...]. O pior é que temos que refazer um trabalho que foi afetado em virtude de uma greve que não é NOSSA! Portanto, deve a reitoria designar um técnico para todos os trabalhos afetados pela greve deles. Não é justo de além de termos tido o nosso direito ao trabalho afetado, [...], ainda tenhamos que fazer trabalhos técnicos administrativos [...]. Exigimos que danos causados pela greve dos técnicos, e ao sistema administrativo, pedagógico e didático, sejam realizados e refeitos por eles. Eles devem assumir todas as consequências da greve que realizaram, juntamente com a reitoria que não buscou entendimento com os mesmos.²

Essa palavra é representativa entre os técnicos, pois faz lembrá-los de discursos célebres, como este, proferidos em momentos significativos na vida organizacional dos servidores, como em situações de greve e reivindicações em geral, que, muitas vezes, afloram os ânimos e intensificam animosidades. Qualquer dicionário vai dizer que engrenagem tem a ver com um conjunto de peças que servem para garantir o movimento de determinada máquina. E essa é uma das percepções compartilhadas no seio desta instituição.

Qual o papel dos técnicos na universidade? Qual o seu lugar? O que os motiva ao trabalho? As formas como eles se veem e como enxergam a instituição onde trabalham, assim como a sua posição nesse espaço, é significativo na medida em que esse mundo social no qual

² Discurso transcrito a partir de material audiovisual pertencente ao acervo do CONSEPE.

estão inseridos, é imbuído de disposições duráveis e transponíveis que ao senso comum não caberia resolver, ou revelar. O *habitus* desses servidores, produto da história de vida, assim como da sua história na instituição, mostra o que foi determinado a eles e que forma de agir foi estabelecida. Temos aí o *habitus* de classe, atribuído às disposições, princípio gerador de práticas e representações de um modo de ser na organização. Nos concentraremos nessa discussão no capítulo seguinte.

Desde a primeira posse de técnicos-administrativos, em 2004, na UFT, ocorreram alguns movimentos grevistas. Essas paralisações foram deflagradas a partir das reivindicações de melhores salários, conquistas de benefícios e/ou simplesmente, tentativas de compelir o poder executivo a cumprir acordos firmados em outros momentos de greve. Nesses períodos, os servidores costumavam se organizar à medida que não haveria dispersão da categoria enquanto perdurava as mobilizações. Dessa forma, eram organizadas reuniões constantes e estudos das propostas que foram lançadas pela federação nacional do sindicato da categoria. Como prática recorrente no serviço público, em particular, os dos técnicos-administrativos, tais conjecturas se transformaram, nem sempre em momentos de reivindicação de melhorias salariais, mas também de discussão do papel desse grupo na universidade.

A própria universidade tem uma estrutura física relativamente extensa, e os espaços administrativos onde os servidores desempenham suas atividades, não costumam promover a integração. Muitos servidores trabalham em setores de forma isolada, desconhecendo o trabalho e muitos colegas. Se fizéssemos uma pesquisa sobre a integração e socialização dos servidores em momentos de atividades normais e em períodos de greve, este último seria apontado como um momento crucial para o estreitamento de muitas relações de trabalho. Muitas amizades surgiram nesses momentos de paralisação. E foi a partir dessas reuniões, que alguns servidores começaram a questionar sobre representatividade na universidade – representatividade no sentido de preocupação com os interesses gerais, mas também políticos do grupo. Notadamente, tais questionamentos partiram de servidores que estavam mais próximos hierarquicamente das decisões, e tinham acesso às reuniões de conselhos e demais órgãos consultivos, isto é, servidores que detinham o “senso do jogo”, que nada mais é do que o produto produzido pelas experiências num determinado espaço, e começaram a questionar as práticas de diferenciação dos servidores em duas categorias antagônicas, em lados opostos e desiguais, passando a influenciar os demais.

Me recordo, quando entrei na UFT, que, em muitas reuniões de sindicato, ou nos primeiros movimentos de paralisação, éramos bombardeados por informações sobre decisões de CONSUNI, CONSEPE, resoluções acerca disso ou daquilo, que nos deixavam confusos e

desorientados. Diferentemente de como acontece hoje, com a entrada de novos servidores, que recebem um curso sobre plano de carreira, estrutura e funcionamento da universidade, naquela época era dificultoso compreender essa estrutura, devido à ausência de políticas internas que visassem a integração do servidor ao entrar na instituição. Além disso, a maioria tinha, no máximo dois anos que trabalhava ali, em situações precárias de trabalho e mecanismos de comunicação ineficientes diante de uma estrutura *multicampi*.

Não obstante, os técnicos queriam participar mais das decisões da universidade, fazer parte dos conselhos, assim como ocupar cargos “mais relevantes” que, exclusivamente, eram ocupados por professores. No início, não concordava muito com esse discurso. Como um técnico teria condições de assumir funções tão complexas quanto as assumidas por professores? Acredito que essa minha condescendência, esse respeito pela hierarquia veio da minha formação familiar, ensinada a respeitar os mais velhos, ficar em silêncio quando eles falavam, assim como não opinar nas decisões familiares quando você é o mais novo. Afinal, numa família tradicionalmente de opinião masculina, centralizadora das decisões, os mais novos se tornam meros expectadores. Repousa nesse exemplo uma homologia das estruturas sociais que são estruturadas e incorporadas pelo servidor.

Por outro lado, algo muito presente nos discursos institucionalizados é o fato de que a UFT é uma instituição nova, e por ser assim, deve seguir um caminho diferente das outras instituições de ensino superior, muitas delas quase centenárias. Os servidores técnicos também abraçaram esse discurso, afinal, uma universidade mais igualitária e mais inovadora poderia ser constituída com a maior participação desse grupo. E foi mediante os encontros rotineiros do grupo, em meio a movimentos grevistas, que tais percepções sobre a atuação dos técnicos foi se intensificando, se incorporando à breve história desse grupo na universidade.

Nos conselhos superiores da universidade, assim como nos conselhos locais, até 2014, só existia de um a dois técnicos, no máximo, representando todo a categoria, ficando o restante das cadeiras representativas a cargo de discentes e docentes, este último, com ampla maioria.

A Lei nº 9.394/1996 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e institui:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes. (BRASIL, 1996).

Logo, são reservados aos docentes ocuparem setenta por cento dos assentos nos conselhos universitários, colegiados e comissões, de acordo com a estrutura organizacional das

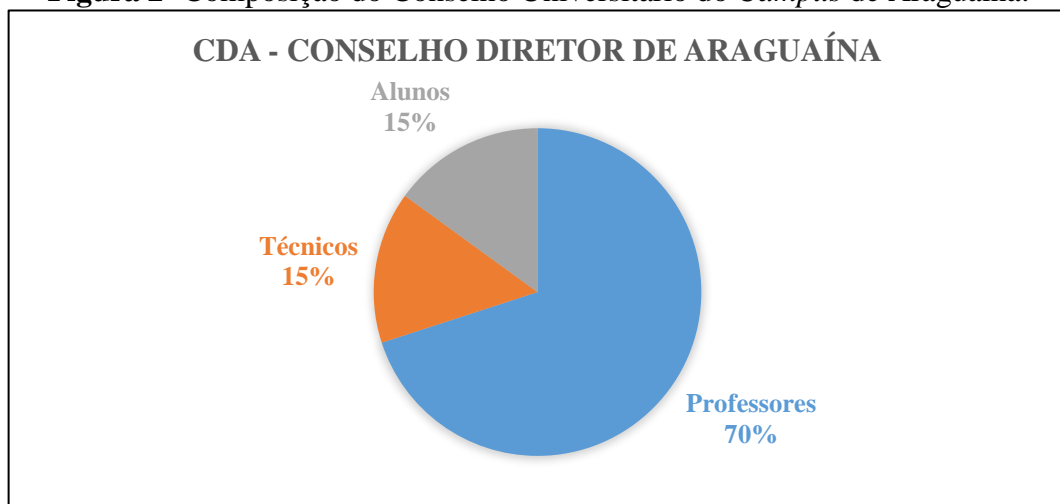
instituições públicas de ensino superior. Seguindo essa lógica, restaria aos trinta por cento serem ocupados por discentes, técnicos e até comunidade externa. Porém, nem mesmo a LDB era seguida em relação à representatividade desses grupos, conforme determina a legislação.

O curioso é que, diferentemente do que se estabelece em lei, a instituição adotou, em algumas de suas eleições para reitor, o cargo máximo da instituição, e, para diretor de *campus*, o artifício do que se convencionou chamar “paridade”, termo usado para se referir à distribuição da representatividade em pesos iguais. Com esse mecanismo, o valor do voto de alunos, professores e técnicos, tiveram a mesma importância. No entanto, esse recurso, digamos político, no uso comum do termo, não foi facilmente aceito pelos demais grupos, abrindo questionamentos sobre o caráter relacional desse mecanismo em busca de uma gestão mais democrática.

A proposta de uma universidade “paritária”, isto é, em igualdade de representatividade e força, foi amplamente discutida e requerida, no entanto, após uma série de fatos gerados pela inconstante situação estabelecida, o reitor decretou que todos os conselhos, comissões e órgãos colegiados passassem a cumprir o que estabelecia a Lei 9394/1996. Esse período é lembrado pelo grupo dos técnicos como um marco na conquista de espaço e participação nas decisões da universidade.

No entanto, o recurso à paridade ainda é usado nos processos eleitorais, revelando uma lógica de competição, parte das lutas travadas entre os agentes desse campo, que, marcado por posições inigualitárias, é usado como mecanismo de melhoria ou de manutenção das suas posições dentro desse espaço, ou melhor, dentro do jogo. Trata-se da noção de jogo, amplamente usada por Bourdieu para explicar as lutas simbólicas, portanto, as práticas sociais usadas por seus agentes.

Figura 2- Composição do Conselho Universitário do *Campus* de Araguaína:



Fonte: elaborado pela autora

Porém, tem-se constado, por meio da lista de presença das reuniões do Conselho Diretor, a queda na participação de alunos nas reuniões, majoritariamente apreciadas por professores, chegando nem a 10% de participação do grupo. Além disso, os 70% ocupados por professores, é dividido entre representantes de cursos de graduação, pós-graduação, diretor e representante da categoria.

Voltando ao discurso como parte da ação, no cotidiano da UFT tornou-se comum o uso do termo professor antes do nome próprio para se referir a um docente. Em parte, isso mostra respeito pela profissão, mas também um resquício de legitimação de uma superioridade. Muitos técnicos questionam isso, a exemplo de quando se refere a eles, não se usar o termo técnico antes do nome do servidor. Apesar da ampliação desse cenário em favor desse grupo, não significa que foi e é aceita de forma permissiva pelos outros grupos. Houve muita resistência, e mesmo que essa conjuntura tenha mudado, garantindo espaço para esses atores, não quer dizer que não exista resistência às mudanças de posição desse campo das instituições públicas de ensino superior.

Entende-se, dessa forma, que o *habitus* de classe dos servidores incorporou, por meio das práticas e das normas estabelecidas dentro do campo das organizações, a posição do docente de forma mais estratégica que os demais grupos que compõem essa estrutura. Isso porque, ao produzir práticas individuais e coletivas, o *habitus* traz as experiências passadas e insere nesse cenário os meios de percepção e de agir, perpetuando escolhas, e os arranjos não são de tudo livres e conscientes. Tudo isso relatado acima é parte de um processo de construção de disposições que terminaram por estabelecer práticas e posições escolhidas, mas limitadas, controladas dentro daquilo que é possível, produto do *habitus*, produzido por meio do curso social dos seus agentes. O breve relato feito sobre a ascensão da ampliação da atuação de um grupo na universidade, faz parte de um processo de construção de disposições que culminaram no estabelecimento daquilo que foi escolhido na medida do que é possível.

A UFT está inserida num campo, o das instituições de ensino superior, e, para falar de *habitus* de classe, deve-se falar do conceito de campo desenvolvido por Bourdieu. Isso porque é no campo que se concretizam as práticas, conectando-se às ações do *habitus*, às estruturas classificadas de poder. O campo é um espaço com várias posições, tendo ele o papel de mediar a relação entre prática cultural e estrutura social. No campo, as posições têm um caráter relacional quanto às percepções sobre o mundo social, podendo se manifestar e ser visto de

forma variada. Isso reflete muito de como são construídas as lutas simbólicas em favor da imposição da visão de mundo legítima.

O fato de os professores terem uma legislação que os legitima como detentores de uma maioria na participação da “gestão democrática” das instituições públicas de ensino superior, é só uma parte, grande, de fato, da percepção incontestável, por muitas vezes, da hierarquia de grupos dentro da universidade. No grupo social, o que é considerado como legítimo exerce um papel essencial, “[...] pois o seu móvel é a manutenção ou a mudança da ordem estabelecida, isto é, a manutenção ou a subversão das relações de forças (BONNEWITZ, p. 2003)”. Apesar do que estabelece a lei nesse ponto, não há uma hierarquização legalmente instituída.

Nesse sentido, a posição social pode ser considerada como um dos elementos essenciais na perspectiva das percepções, dado que o mundo social é entendido e se mostra das mais variadas formas, construindo, com isso, uma variedade de entendimentos. Mediante isso, temos um pluralismo de mundos e lutas simbólicas que tem como busca a detenção do poder de elaborar e propagar uma forma de mundo. E, para Bourdieu, as relações de poder são elementos centrais na estruturação e no andamento do mundo social.

O campo se posiciona como importante elemento mediador entre prática e estrutura social, que exige consonância ao *habitus*. Quando essa ligação se perde, pode acarretar no questionamento que se refletirá na modificação de determinadas práticas. Essa pouca conformidade com o *habitus* dos grupos pertencentes à classe dos servidores dessa universidade pode ser o princípio gerador do questionamento dessas posições nesse campo. Em conformidade com isso, Bonnewitz (2003 apud BOURDIEU, WACQUANT, p. 60) afirma:

Em termos analíticos, um campo pode ser definido como uma rede ou uma configuração de relações objetivas entre posições. Essas posições são definidas objetivamente em sua existência e nas determinações que elas impõem aos seus ocupantes, agentes ou instituições, por sua situação (*situs*) atual e potencial na estrutura da distribuição das diferentes espécies de poder (ou de capital) cuja posse comanda o acesso aos lucros específicos que estão em jogo no campo e, ao mesmo tempo, por suas relações objetivas com as outras posições (dominação, subordinação, homologia, etc.). Nas sociedades altamente diferenciadas, o cosmos social é constituído do conjunto destes microcosmos sociais relativamente autônomos, espaços de relações objetivas que são o lugar de uma lógica e de uma necessidade específicas e irreduzíveis às que regem só outros campos.

A ausência de relação entre o *habitus*, sistema de disposições incorporadas, contendo experiências passadas estruturadas, sendo estruturantes, e o campo, acarreta na perda de ligação do passado com o presente. O campo, por sua vez, revela como os servidores de uma

organização agem, ou melhor, como tendem a operar, ocupando posições sob suas próprias regras, uma inclinação implícita que organiza as ações dentro desse espaço.

A dinâmica de uma instituição pública, tem sua própria lógica constituída dentro de um campo. Dito isso, essa interação social no seio dessa instituição é resultado das práticas que se convencionou estabelecer cotidianamente e recorrente, configurando uma cultura organizacional própria. Os valores atuais vivenciados e compartilhados pelos servidores são frutos de um processo de interação, nem sempre harmonioso, caracterizado pela imposição de uma visão de mundo, assim também quando da apropriação da força de trabalho de um grupo, mesmo que de forma simbólica, por parte de um outro grupo que se legitimou numa posição dentro desse espaço, não necessariamente mais privilegiada, mas significativamente melhor posicionada. Esses valores dizem respeito ao investimento que se dá ao jogo pelos agentes, que só tem peso em um determinado campo; é o *illusio*, a significação que se dá às disputas, a razão do empenho realizado pelos agentes, mas que só tem sentido para estes e ao campo no qual estão inseridos. (BOURDIEU, 1989).

Falar de um grupo, de uma categoria de servidores da qual faço parte, não fez com que as ferramentas para a compreensão e exposição deste cenário fosse de fácil manuseio para a delapidação desse objeto de pesquisa. Nesse campo, não estou na arquibancada assistindo a um jogo, desconhecendo os bastidores das estratégias traçadas e que são permeadas pelas relações de poder estabelecidas, nem podendo me localizar na posição de juiz, a fim de ser imparcial e fazer com que todos lembrem e respeitem as regras assentadas em práticas fixadas por fatores tanto internos – crenças, valores, histórias compartilhadas – como externos à essa realidade – política, sociedade, economia e normatizações. Presenciei muitos acontecimentos ao longo desses anos, que, pelo senso comum construído, ao longo desse tempo, poderiam me fazer levar a produção de uma pesquisa partidária, em defesa de uma categoria. Mas a teorização dessas relações, a partir dos acontecimentos observados, reafirmam a dinâmica do que se construiu e se formou nesse espaço social, o das Instituições de Ensino Superior e as lutas simbólicas estabelecidas.

Entre muitas das práticas rotineiras e cotidianas, está a resistência em atividades administrativas por parte dos docentes, como uma simples elaboração de memorando ou a produção de uma ata – não é incomum ouvir expressões como: “Isso é coisa de técnico!”; “Atribuição de funcionário”; “Quem tem que fazer isso é meu secretário”³ – como também um

³ Parte desses relatos foram apresentados em reuniões de secretários de curso e em conversas informais com outros servidores.

processo de interiorização construído pelos técnicos a respeito do confronto professor *versus* técnico, contribuindo para a produção de uma crença produzida coletivamente, orientando a conduta destes para com o outro grupo, impulsionando o sentido prático das ações dos atores nesse espaço, e acirrando as reações de trabalho, ainda mais. Não cabe aqui questionar as atribuições dos cargos, até porque é visível a divisão de trabalho firmada em uma universidade, mas sim como as coisas são ditas, como são levadas a instâncias superiores, a conselhos, quando esse trabalho “técnico” rompe os supostos limites atribuídos à sua função como servidor público.

Dos relatos colhidos pelas entrevistas com alguns servidores, alguns eventos também são pontuais para a visualização desse campo. Destes eventos, se destacam os movimentos de paralisação. Nos períodos de greve, os conflitos são mais visíveis, principalmente quando só uma categoria está paralisada. Observa-se que, quando os dois grupos estão em greve, não há momentos conflitantes, no entanto, quando apenas uma das categorias está em greve, as relações são bastante diferentes para cada lado, isso porque, quando os professores estão paralisados e os técnicos não, estes não costumam se posicionar de maneira desfavorável à paralisação, na maioria das vezes até contribuindo para sua afirmação. No entanto, quando o inverso acontece, os professores tendem a entrar em embate com os técnicos, devido a impossibilidade de utilização de diversos recursos e limitação de suas atividades em virtude da paralisação da área técnica da universidade.

Porque paralisações firmadas dentro da legalidade, com uma série de elementos comuns, como luta pela educação superior, melhores condições de trabalho e salários mais apropriados tem uma “legitimidade” relacional? É o que ocorre quando o movimento de greve é dos técnicos. Não há apoio dos professores, e, conseqüentemente, dos alunos, fazendo com que a sociedade rejeite tais reivindicações e as enxergue como inapropriadas. Em contrapartida, tal situação diverge, em parte, quando a greve é mobilizada pelos docentes. Apesar do apoio limitado recebido pela sociedade, na maioria das vezes, os três grupos, alunos, professores e técnicos se unem do mesmo lado.

3.3 As práticas e suas manifestações simbólicas

Nesse espaço de luta, não há vencedores no sentido literal da palavra, mas, por muito tempo, tem tido vencidos. O processo de conscientização desses conflitos e a necessidade de estabelecer novas diretrizes, inculcou naqueles que se convencionaram ao trabalho estritamente técnico, a necessidade de mudança e a firmação de novas significações em relação ao cargo e

função social na universidade. Mas como essa conscientização sobre esse cenário ocorreu? Como o *habitus* primário desses servidores foram estruturados pelo campo onde se insere a universidade?

Poderia tecer inúmeras situações que representassem os argumentos descritos aqui no intuito de mostrar quem tem “vencido” nesse conflito, afinal, o campo é um espaço de lutas pelo poder de se estabelecer uma forma de percepção da realidade construída. No entanto, não se trata de um revanchismo, tomado pelo suporte teórico, visando revelar o quão vítima a categoria dos servidores técnicos é nesse cenário. As ações impetradas por esses grupos são reflexos das práticas enraizadas na cultura das instituições de ensino superior, e não só desse campo. Os professores detêm, um processo de acumulação de capitais de muito valor, como o capital cultural, social e simbólico, de reconhecimento legítimo no campo dessas instituições. Porque há capitais, na perspectiva de Bourdieu, que só terão apreço dependendo do campo específico.

Nesse caso, os agentes que fazem parte da estrutura de um campo, que possuem um capital operativo e eficiente, de acordo com suas regras e características, adquire poder e influência. Logo, a distribuição dos agentes no campo depende da dimensão e da estrutura do capital que lhes é próprio (BRULON, 2013). Como um está interligado com os demais *constructos* da teoria bourdieusiana, pode-se afirmar que a forma de funcionamento de determinado campo é entendida pelos seus agentes por meio das regras implícitas, da socialização do *habitus*, dos capitais mobilizados, de suas preferências, percepções e classificações.

Ademais, na mediação entre o *habitus* e o campo, ocorre a produção de estratégias ligadas ao comportamento, com o interesse de obter capitais específicos que, conseqüentemente, estão em jogo no campo (BRULON, 2013). Dessa forma, ao mapear o campo organizacional no qual essa instituição está inserida, revela a posição que cada agente possui. Nesse caso mais específico, os professores possuem um acúmulo de capital, cultura, social e simbólico, sendo este último relacionado ao reconhecimento tanto pelas instituições, como pela sociedade, acamando, dessa forma, o volume de capital efetivo para a afirmação e manutenção das relações dentro do campo, devido o reconhecimento como detentores de saber.

Assim, os agentes estão distribuídos no espaço social global, na primeira dimensão de acordo com o volume global de capital que eles possuem sobre diferentes espécies de capital, econômico e cultural, no volume total de seu capital. (BOURDIEU, 2004, p. 154).

Como, no espaço, as posições são multidimensionais, os docentes permanecem na primeira dimensão do campo pelos diferentes tipos de capital que são mobilizados por eles enquanto agentes, como o capital cultural, social, simbólico, mas também outros capitais como acadêmico, acumulados ao longo das trajetórias de vida acadêmicas e vivência institucional. A luta simbólica, as estratégias travadas nesse campo, assim como nos demais, não podem ser encaradas como práticas de tudo consciente, pois repousa na crença e no reconhecimento, no valor dado pela sociedade sobre esses agentes: fatores que contribuem para a manutenção das posições já firmadas dentro desse campo.

Fato percebido nessa luta estabelecida no campo organizacional, é a significativa política de capacitação e qualificação estabelecida pelas Instituições de Ensino Superior (IFES) tendo como público-alvo os servidores técnico-administrativos. E, na UFT, não seria diferente. Atualmente, temos um quadro de pessoal bastante capacitado, isso em números de curso de capacitação interna fornecidos pela instituição, assim como capacitações externas custeadas por recursos da instituição, além das políticas de ampliação de oferta de vagas em programas de Pós-Graduação, especialmente *strictu sensu*, que visam atender à política nacional de desenvolvimento dos servidores públicos. Um dos elementos basilares dessa política é o Plano de Carreira dos técnicos que proporciona a capacidade de ampliação da renda por meio dos incentivos às qualificações de demais progressões.

Como fruto de um processo de reivindicações internas por mais oportunidade de desenvolvimento, atualmente, a universidade tem intensificado essas políticas mediante a criação de programas destinados especificamente a esse grupo, além da reserva de vagas em alguns programas, com a criação do programa de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos (QUALI+)⁴. No entanto, com o passar do tempo, com o crescente número de servidores qualificados, com conhecimento aquém das suas atribuições, quais as consequências de um quadro de servidores técnicos tão qualificados diante de uma gestão por competência com poucos traços de flexibilidade? Afinal, não se trata de uma empresa privada, com estrutura organizacional e de carreira flexível, onde se promove “os melhores”.

⁴ Resolução 02 de 22 de março de 2017: dispõe sobre o Programa de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos, “Quali+ Técnico-Administrativos”, mediante oferta de vagas nos cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, oferecidos pela Universidade Federal do Tocantins

3.4 Campo universitário, homologias e clivagens

A universidade, assim como as demais instituições públicas, não possui um dinamismo capaz de agregar um cenário de servidores altamente qualificados, realocando-os de acordo com os novos desempenhos adquiridos. A universidade está debaixo de amarras legais e estatutários que restringem a aplicação de lógicas semelhantes a outros campos, como a legislação que cria e estabelece os cargos que atuam na universidade, impossibilidade de mudança de cargo sem concurso, burocratização de processos, assim como dependência de fatores externos ligados à determinação dos recursos destinados à manutenção da universidade.

Para os teóricos que têm dedicado trabalhos voltados para a compreensão da realidade da Universidade na atualidade, destaca-se a preocupação com o caminho que esta instituição tem percorrido, se afastando consideravelmente da sua origem como instituição social, se aproximando cada vez mais da instituição organizacional, portanto, se tornando uma organização. Para Santos (2010), há uma crise institucional da universidade, uma crise de legitimidade provocada pela crescente segmentação do sistema universitário, assim como pela desvalorização do próprio diploma universitário. Além disso, a universidade, que nasceu como instituição social, possuindo uma legitimidade de suas ações, e, portanto, para a ação e práticas sociais, produzindo conhecimento que repousava na sua própria dinâmica, tem visto a sua autonomia sendo fragilizada. (CHAUÍ, 2003).

A universidade tem um cunho republicano e democrático, porém, como reflexo da estrutura da sociedade e do Estado que é, essa instituição social, autônoma, independente intelectualmente, só pode funcionar dessa forma se estiver inserida num Estado republicano e democrático. (CHAUÍ, 2003). No entanto, ao acompanhar as mudanças globais nas diversas áreas, a universidade foi categorizada como organização pela Reforma do Estado, que a localizou como serviço não exclusivo deste.

“Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios [administrativos] particulares para a obtenção de um objetivo particular” (CHAUÍ, 2003, p. 24). Nesse sentido, uma universidade como organização, se concentra nas suas particularidades, orientada por ideias da Administração, como “gestão, planejamento, controle e êxito”, não tendo como objetivo se preocupar com a sua realidade, mas focando em ações que visam a eficácia e seu triunfo no campo onde está inserida.

Como consequência do processo de racionalização, burocratização, e por fim, de homogeneização das instituições públicas, é possível observar a fragilidade da autonomia

universitária frente a sua dependência econômica do Estado. A crise institucional destacada por Sousa (2010), refere-se também ao estreitamento do interesse do Estado para com a universidade, deixando de ser um bem inclusivo deste. Como consequência, a universidade tem passado por uma crise de supremacia e legitimidade, e, possivelmente, sendo consequências de todo um contexto de perdas gerais nas políticas de educação.

Além disso, essa conjuntura também se relaciona às consequências advindas de um modelo neoliberal, do ensino superior como mercado, residindo, por ora, na alternativa de vencer essa crise por meio da criação de um “mercado universitário”. (SOUSA, 2010). Com a valorização do capitalismo educacional, a universidade tem sido inserida num extenso projeto global de “valorização do capitalismo educacional”. Dessa forma, a universidade tem se tornado gradualmente um mercado, onde sua autonomia se torna relativa aos anseios da economia, valorizando uma educação voltada ao individualismo. Observa-se, com isso, a homologia entre os campos. As novas dimensões cobradas à universidade pública são reflexo de como o campo econômico impõe sua lógica, a partir do poder simbólico sobre o campo universitário.

Qual a saída para esse cenário? É exigido da universidade que ela esteja em função da informação e do conhecimento, se utilizando de mecanismos que tragam inovação e melhorias na gestão. Não cabe, neste trabalho, a discussão sobre como a universidade lidará futuramente com essas circunstâncias, mas isso nos faz lembrar dos desafios, por exemplo, com um quadro de pessoal com um volume expressivo de novos conhecimentos que, na maioria das vezes não será significativamente usado na realização das suas atividades, quando estas estão relacionadas a cargos – como se caracterizam os cargos com exigência de formação entre o nível fundamental e médio, tidos pela legislação vigente como de baixa complexidade. No entanto, representa uma parte dos conflitos originados em instituições públicas que tentam funcionar de forma análoga a empresas com dinâmicas menos formais e estatutárias, que não dependem da lei para a criação ou extinção de seus cargos.

Ao encararmos a universidade como uma organização, ela se insere, nessa perspectiva, no campo das organizações, concebendo áreas provedoras, assim como consumidoras de serviços (DIMAGGIO e POWELL, 2005). Visualizamos, dessa forma, o uso de estratégias de outros campos para a manutenção de sua posição. Isso reflete a perspectiva de racionalização, organização das instituições visando a homogeneização das organizações de ensino superior. Essa lógica está relacionada ao fenômeno denominado de isomorfismo, fruto de uma ordem que pode se estabelecer mediante as ameaças externas. (VIEIRA e MACHADO, 2012).

A luta pelo poder e pela legitimação institucional, baseada no que discutem Chauí (2003) e Sousa (2010), reflete a identificação deste fenômeno nas instituições de ensino

superior. O fato é que a universidade tem funcionado de forma dual, transitando entre o campo econômico e o campo acadêmico, entre organização e instituição. Os modelos utilizados para gerir seus recursos humanos, apenas um dos exemplos citados aqui de forma superficial, formado por docentes e técnicos, repousa em modelos trazidos de outros campos: avaliação de desempenho, gestão por competência, treinamento, reuniões de planejamento com foco em resultado, são algumas das práticas estabelecidas.

A extensa mensuração das ações da universidade na atualidade, realizadas por avaliação institucional, “ranking das melhores”, produção, ou corte de verbas em decorrências de alguns desses resultados, revelam mudanças isomórficas institucionais. Esse cenário indica tanto a presença de mudanças isomórficas coercitivas, baseado nas influências políticas e problema de legitimidade, assim como miméticas, com o extenso processo de organização da universidade, como também normativos, voltado à profissionalização. (DIMAGGIO e POWELL, 2005). Entende-se, dessa forma, que essas três características estão bem presentes na universidade como organização, sofrendo com sua dependência externa em relação ao Estado e aos interesses num mercado de ensino, com as incertezas provenientes das dinâmicas estabelecidas, levando à adesão a modelos análogos às organizações, como também à anuência da utilização de ferramentas de gestão da universidade visando seu fortalecimento no campo.

Há muitas incongruências nisso tudo. Ser uma instituição para a sociedade, sendo uma organização para o seu corpo de servidores, alunos, entre outros, são dicotomias que têm fortalecido os conflitos e as dissensões internos, produzindo grupos e subgrupos, culturas fragmentadas e subculturas dentro de uma realidade também fragmentada. A universidade pertence ao campo acadêmico, com sua *doxa*, mas com suas estratégias de jogo. Entretanto, essa lógica assumida por ela, pode até ser necessária em certo ponto. Não cabe aqui esgotar tal assunto, mas denota o poder simbólico que o campo econômico tem sobre os demais campos, essa energia capaz de conduzir determinadas práticas. Portanto, quando ela se torna organização, a universidade é o campo econômico, por meio da força do poder simbólico, impondo sua lógica ao campo universitário, produzindo habitus de classe e movimentando a produção dentro desse espaço social.

3.5 Capital, estratégias e lutas simbólicas

Ademais, a não separação dos conceitos bourdieusianos, mais uma vez, reforçam a aplicabilidade em conjunto, isto porque o capital permite que se mapeie a estrutura do campo, e, nessa perspectiva, os agentes têm a capacidade de alternar ou alterar as relações de força

existentes. Logo, faz-se necessário o mapeamento das posições nos campos, baseado na evolução dos agentes, na identificação das mudanças de status, reconhecendo os principais capitais impetrados. (BURLON, 2003). Alguns autores das áreas de gestão que usam a teoria bourdieusiana para a ampliação dos estudos organizacionais, defendem a existência de um *habitus* organizacional. Algo que, ao meu ver, seria condizente com o discutido até aqui. Isso porque a forma como as posições se estabelecem pode revelar um produto do *habitus*, nesse caso, organizacional.

Na concepção de grande parte dos técnicos, deve-se oportunizá-los, participando e ocupando funções administrativas mais estratégicas na universidade – a luta do técnico não visa ocupar as funções inerentes ao cargo de professor, como pesquisa e extensão, apesar de alguns já atuarem como parceiros de projetos. Isso porque a larga maioria das funções de confiança são ocupadas por servidores docentes, quase que exclusivamente, no alto escalão, como pró-reitorias e diretorias. De acordo com o Decreto nº 1.916/1996 que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, apenas docentes integrantes da Carreira do Magistério Superior, ocupantes do cargo de professor, e com título de doutor, poderão compor a lista tríplice, processo que culmina na nomeação do reitor de uma universidade. Essa determinação também se estende aos cargos de diretoria de *Campus*. Quanto às atribuições de pró-reitor, diretorias e demais funções de confiança, salvo determinados prazos de efetivo exercício para a ocupação de algumas, pode ser ocupada por técnicos. Entretanto, poucos cargos de grande responsabilidade, como mencionado acima, são ocupados por técnicos na UFT. Até 2014, a universidade só possuiu um técnico-administrativo como pró-reitor. O número chegou a aumentar com dois servidores, mas segue com um entre as sete pró-reitorias. Explicaremos melhor essa estrutura no item seguinte.

Quadro 1- Relação de pró-reitorias

| Pró- Reitorias | Cargo |
|--|----------------------------------|
| Pró-Reitoria de Administração e Finanças (Proad) | Técnico-administrativo |
| Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proest) | Professor do Magistério Superior |
| Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento (Proap) | Professor do Magistério Superior |
| Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários (Proex) | Professor do Magistério Superior |
| Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (Progedep) | Professor do Magistério Superior |

| | |
|---|----------------------------------|
| Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) | Professor do Magistério Superior |
| Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq) | Professor do Magistério Superior |

Fonte: Site da Universidade Federal do Tocantins – <http://ww2.uft.edu.br/index.php/gestao/pro-reitorias>

Nas observações diretas enquanto pesquisadora, participei de muitas reuniões de gestão no *campus*, onde participam chefes de setores, coordenadores de curso e a direção do *campus*, assim como do Conselho Diretor do *Campus*, o CDA. Em algumas dessas reuniões, contou-se com a presença de pró-reitores e diretores das demais diretorias que fazem parte da Reitoria, e algumas falas me chamaram atenção. Em uma dessas reuniões, o pró-reitor de administração, atualmente um técnico-administrativo, no início da sua fala, se apresentou como “técnico de carreira”. No final da fala, muitos se inscreveram para tirar algumas dúvidas sobre o tema tratado. Os presentes na reunião, em sua maioria docentes, iniciaram o tratando como professor. Na sequência, o Pró-reitor de Planejamento também se referiu ao colega como professor, mas depois pediu desculpas por chamá-lo assim, mas frisou que não haveria problema, pois “era como se fosse um professor”.

Essas falas não podem ser encaradas como meras situações isoladas de confusão com a nomenclatura de funções, até porque é uma prática discursiva que se repete a exaustão. Basta participar de uma reunião, e são muitas, para se presenciar a pré-noção que se tem de quem ocupa essas funções, a ideia pré-concebida de que se trata de um professor e não de um técnico, a pessoa nomeada para aquela função. Essas práticas têm uma intenção objetiva, que vai além da consciência dos seus agentes, que mostram as disposições incorporadas sendo externadas por meio das relações estabelecidas no campo.

Como pontua Bourdieu (1989, p. 148), “Mas a lógica da nomeação oficial nunca se vê tão bem como no caso do título”. Há uma associação do título com o reconhecimento, um capital simbólico institucionalizado, não apenas legítimo, mas legal. O título faz com que mesmo o indivíduo “comum” se torne um grande nome de ganhos simbólicos, não necessariamente de valor monetário. Nesse campo institucional, das IFES, há uma luta de classificação pelo poder, que, se fosse atribuída à um outro tipo de organização, poderia se concentrar nas questões inerentes à gestão de um modo geral. Mas na universidade há uma luta de classificação baseada no poder do conhecimento, numa disputa pelo monopólio da violência simbólica, tanto de um grupo particular, não autorizado, “condenados aos acasos da luta simbólica cotidiana”, como dos que se diferenciam a partir de suas classificações, de seus títulos, agentes nomeados pelo Estado e pela sociedade como detentores do saber e do poder simbólico que a nomeação lhes tem conferido.

Por outro lado, fala-se muito, por parte dos docentes, que os técnicos só se articulam e se envolvem quando as demandas estão relacionadas ao benefício da categoria e não na totalidade da universidade. E nessas tensões entre técnicos e docentes, percebemos o aluno relativamente à margem da discussão, mas não ausente da percepção consagrada do papel de maior valor caber ao professor. Isso porque as cadeiras nos conselhos, comissões e órgãos colegiados também são ocupadas por alunos, e estes participam, mesmo que em menor número, das grandes decisões. Não vou inquirir quanto à idoneidade das demandas dos técnicos, nem preferir tal questão. Entretanto, é visível que um grupo resiste à participação e poder de decisão do outro, muitas vezes desqualificando o trabalho, ou mesmo confundindo os papéis e estabelecendo hierarquias infundadas. Expressões como “meu secretário”, “meu servidor”, “meu laboratório”, “meu técnico”, “não abro mão do meu funcionário”, são naturalizadas nas práticas discursivas proferidas por parte dos servidores docentes.

As práticas de resistência quanto a esse cenário por parte do corpo técnico residem no trabalho de interação e coesão feito em momentos críticos dessas relações. Diante de situações que vão contra os interesses dos técnicos, estes costumam intensificar ações de mobilização para a luta nesse campo. Exemplo disso é quando uma ação por parte da gestão atinge de forma negativa apenas o corpo técnico, e muitas dessas demandas são levadas ao Conselho Superior para apreciação. Nesses momentos, a categoria costuma se organizar de forma coesa, intensificando as ações ao se apresentarem, por exemplo, em grande número nas reuniões do Conselho para demonstrar unidade e apoio aos representantes da categoria. Agem como uma “classe provável” tendo atitudes e interesses análogos, assim como tomadas de decisões mobilizados para as lutas simbólicas dentro do campo, características estas que definem as suas práticas, as condutas diante das ameaças.

Já os professores, aparentemente, parecerem se constituir num grupo fragmentado – mas trata-se apenas de uma percepção, que não foi aprofundada pela pesquisa. Parte dessa fragmentação pode ser reflexo da própria estrutura da universidade que divide os departamentos de lotação desses atores por colegiados, provocando frações na primeira dimensão desse espaço – algo que poderia se justificar pela própria multidimensionalidade do espaço e pelo volume de capital dos agentes que se localizam nessa dimensão. (BOURDIEU, 1989). No entanto, apesar da pouca visualização de integração nesse grupo, dentro desse campo, eles não deixam de ocupar a mesma posição em virtude das estratégias traçadas, de estarem em condições semelhantes, tendo posicionamentos e interesses equivalentes, o que acaba por determinar em práticas também semelhantes.

No espaço tratado aqui, observa-se, portanto, que existem grupos em que a mobilização desses agentes está relacionada à proximidade exercida dentro do espaço, reflexo das práticas de organização do grupo, como de distanciamento. Assim, os técnicos, apesar de ocupar uma posição inferior, em algumas ações importantes, repousam em posições medianas possibilitadas pelas estratégias oportunizadas pelas propriedades adquiridas nas relações, como é o caso da força da categoria obtida durante os pleitos eleitorais para as funções de direção e de reitor. O que não acontece com os professores, pelo distanciamento entre si, que, às vezes, desempenham dentro do campo. No entanto, a aproximação entre esses grupos pode ser realizada quando se há agrupamentos baseados em questões identitárias, “um bem maior”, como a defesa da universidade frente às questões externas, em especial, econômicas e políticas.

Em 2014, foi criada a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Pessoas. A proposta de criação partiu de um grupo de servidores que atuavam nas Gerências de Desenvolvimento Humano e da Diretoria de Desenvolvimento Humano, vinculados à Pró-Reitoria de Administração, com a elaboração de um projeto que seguiu todo um rito até a sua aprovação pelo Conselho Universitário. O pessoal que elaborou esse projeto eram todos técnicos que trabalhavam nesses setores. Após uma série de circunstâncias não favoráveis à proposta, a Pró-Reitoria foi criada, nomeando-se, na sequência, uma técnica para assumir a função de pró-reitora. No entanto, convencionou-se referir à nova pró-reitoria como a “pró-reitoria dos técnicos”, tamanha a agitação criada em relação ao trabalho, aos interesses e a capacidade desse grupo em propor e conseguir a aprovação de demandas que tinham se originado a partir da visão e tentativa de produção de novas práticas que se originaram de suas ações.

A relutância na aprovação da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP), foi apenas uma parte desse processo. Seguiu-se aí uma queda de braço sobre as atribuições do novo setor, assim como a amplitude da competência em deliberar atos administrativos que envolvessem docentes. A exemplo disso, a não aceitação de regulamentação interna de vantagens legais instituídas pelo regime jurídico vigente, em que os beneficiados seriam técnicos e docentes, além da tramitação de processos administrativos relacionados a estágio probatório e progressão de professores desarticulados com a nova pró-reitoria, a princípio, setor responsável pela gestão de desempenho, gerenciamento da carreira, assim como de atuar no desenvolvimento de políticas nas áreas de desenvolvimento das competências dos servidores.

Bourdieu (2004) denominaria esse processo de estratégias de condescendência:

Estou pensando no que chamo de estratégias de condescendência, através das quais agentes que ocupam uma posição superior em uma das hierarquias do espaço objetivo negam simbolicamente a distância social, que nem por isso deixa de existir, garantindo assim as vantagens do reconhecimento concedido a uma denegação puramente simbólica da distância (...) que implica o reconhecimento da distância (as frases que citei implicam sempre um subentendido (...)). Em suma, podem-se usar as distâncias objetivas de maneira a obter as vantagens da proximidade e as vantagens da distância, isto é, a distância e o reconhecimento da distância assegurados pela denegação simbólica da distância. (BOURDIEU, 2004, p. 154).

Nessa perspectiva, a posição dos docentes nesse espaço é superior em relação ao técnico, em uma hierarquia por vezes não instituída legalmente, mas praticada, envolta de significados que os legitimam como detentores do saber, mas não apenas isso, e, portanto, sujeitos indiscutivelmente habilitados a ocuparem as melhores posições na estrutura organizacional da universidade. A distância entre um grupo e outro nesse espaço social, está presente na linguagem, no tempo, no espaço, e nas territorialidades produzidas nesse território, o das instituições públicas de ensino superior. O exemplo da aprovação da nova pró-reitoria é apenas uma amostra da resistência que se estabeleceu nesse espaço às ações desses atores, pois poderia aqui citar muitos casos pontuais em que esses agentes conduziram propostas relevantes para o desenvolvimento da gestão da universidade, mas que tiveram, quando aprovadas, um longo e áspero caminho percorrido até a autorização.

Não há unanimidade por parte do grupo de professores quanto ao que se tem colocado aqui, até porque muitos têm trilhado caminhos de parceria na proposição e implementação, principalmente voltados a soluções de gestão, o que também pode ser compreendido pelos diferentes habitus e temporalidades. Apesar disso, as condições de existência de ações desses sujeitos são determinadas por uma origem e estrutura de classe que produz experiências desses indivíduos, enquanto servidores, visões de um ser socializado a partir das condições historicamente e socialmente localizadas mediante essas produções.

Bourdieu (2008) tem os professores universitários posicionados como classe dominante, como detentores de um capital cultural elevado, ocupando uma posição privilegiada no espaço social do qual fazem parte. Um espaço social é hierarquizado pela forma desigual de como é partilhado os capitais, e, nessa perspectiva, o professor acumula conhecimento, em especial o capital simbólico, pois é de reconhecimento social e legítimo a detenção do saber por ele revestida.

O capital simbólico é um crédito, é o poder atribuído àqueles que obtiveram reconhecimento suficiente para ter condição de impor o reconhecimento: assim, o poder de constituição, poder de fazer um novo grupo, através da mobilização, ou de fazer existir por procuração, falando por ele enquanto porta-voz autorizado, só pode ser obtido ao término de um longo processo de institucionalização, ao término do qual

é instituído um mandatário, que recebe do grupo o poder de fazer o grupo. (BOURDIEU, 2004, p. 2004).

O poder simbólico funciona como algo invisível, mas que só tem condições de exercício a partir da cumplicidade de agentes que não necessariamente entendem essa subordinação, funcionando como uma força capaz de construir a realidade que constitui a ordem do conhecimento, não sendo percebido como arbitrário. Há muitos instrumentos de conhecimento que funcionam como sistemas simbólicos, que somente operam um “poder estruturante porque são estruturados.” Nesse sentido, a cultura que pode unir, trazendo percepções coerentes dentro de um grupo, também é a que funciona a serviço da distinção, impondo o que é cultura (BOURDIEU, 1989).

O poder simbólico como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão do mundo e, deste modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), graças ao efeito específico de mobilização, só se exerce se for reconhecido, quer dizer, ignorado como arbitrário. Isso significa que o poder simbólico não reside nos “sistemas simbólicos” em forma de uma *“illocutionary force”* mas que se define numa relação determinada – e por meio desta – entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos, quer dizer, isto é, na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença. (BOURDIEU, 1989, p. 15).

A distinção que fala Bourdieu, está relacionada à estrutura do capital, as diferenciações são capazes de explicar a segmentação que ocorrem internamente no centro de grupos que indiscutivelmente estão no mesmo nível estrutural no sistema vertical do espaço social. Logo, docentes e técnicos, ocupantes de cargos públicos efetivos, sob mesmo regime estatutário, não dispõem legalmente de normas que estabeleçam a superioridade de um desses grupos verticalmente nesse espaço.

As estratégias dos jogadores dependerão do volume do seu capital e também da estrutura deste, sendo o objetivo do jogo conservar e/ou acumular o máximo de capital, respeitando as regras do jogo. Os indivíduos em posição dominantes optarão por estratégias de conservação. Mas os jogadores também podem procurar transformar estas regras, por exemplo, desacreditando a espécie de capital sobre a qual repousa a força do seu adversário: trata-se de estratégias de subversão, mobilizadas principalmente pelos indivíduos dominados. (BONNEWITZ, 2003, p. 61-62).

Essa situação perdura porque o processo de diferenciação é contínuo, o que é a base para a luta pela acumulação de capital que assegure a dominação no campo. Quando se diz que uma atividade é “coisa de técnico”, ou que isso é “assunto que deve ser discutido por professor”, ou que “Não tenho tempo para ler e preencher formulários”, “Que não tenho tempo para burocracias”, “Professor estuda tanto que não saber preencher um formulário de férias”, “Quem

tem que ocupar cargo de gestão, é técnico”, expõe-se as estratégias de diferenciação utilizadas dentro desse campo.

A universidade é o exemplo de hierarquização de classes sociais por meio do sistema de classificação, principalmente na divisão do trabalho, estabelecendo-as como práticas naturais, mas que, na verdade, representam segmentações objetivas, semelhantes à estrutura social e às divisões objetivas naturalizadas.

Por outro lado, percebi ao longo desse tempo analisando as práticas dos servidores técnico-administrativos que tentam mudanças nas posições estratégicas desse campo, a produção do senso comum como mecanismo de inculcação de novos ideais para a categoria. A história de um povo, de um grupo, é sempre marcada pela construção de líderes que se investem de autoridade e representatividade, aos poucos constituída pelo grupo, para propagar e defender ideais que supostamente representam a quem está representando. Para isso, é necessário que se mobilize um número de elementos simbólicos eficientes e capazes de envolver as pessoas no que se pode chamar de processo de estruturação destes pelo campo onde elas se inserem, para que as lutas tenham sentido. Trava-se, dessa forma, uma luta simbólica pela produção de uma visão de mundo e, conseqüentemente, sua imposição.

A constituição de líderes entre essa categoria tem origem, em sua maioria, nos momentos de integração e união promovidos pelos movimentos de paralisação. Nesses eventos, com o intuito de manter o foco e união do grupo numa mesma causa, estabelece-se reuniões, rodas de conversas que vão desde a apreciação das pautas nacionais que norteiam o movimento, até pautas internas. E foram em muitas dessas rodas de conversas que nasceram os principais líderes dessa categoria. Os movimentos de greves organizados pelos técnicos, pela dificuldade de negociação nacional, se caracterizam por serem bastante extensos, alguns chegando até cem dias de paralisação. Como manter um grupo coeso e focado na resolução de pautas sobre melhorias na educação e aumento de salários por um período tão longo? A resposta para isso é a inclusão de pautas internas, mais próximas da realidade desses atores.

As pautas internas, na maioria das vezes, são compostas de melhores condições de trabalho, mais autonomia dos servidores e, principalmente, mais participação destes nas decisões da universidade. Este último ponto é bastante significativo e revela muito das práticas que se firmaram na cultura organizacional da UFT. Para que um grupo seja mobilizado e passe a se identificar com uma causa, é preciso que se sofra um árduo processo de estruturação das estruturas, para que elas sejam estruturantes e passem a fazer sentido. Nas rodas de conversa, convencionou-se a prática de compartilhar conflitos internos entre docentes e técnicos, sofrimento no trabalho, abuso de poder por parte de chefias, entre outros fatores que foram

cruciais na construção de uma visão de mundo, de uma visão de ambiente organizacional elaborado pelo grupo dos técnico-administrativos.

No entanto, com uma intensa rotatividade de pessoal na UFT, com diferentes “tempos de casa”, a maneira como é estruturado o *habitus* primário do servidor pelo campo acadêmico difere muito de indivíduo para indivíduo, fazendo com que a imposição da visão de mundo seja um recurso recorrente para a integração e socialização dos novos servidores. Então, esses conflitos são reproduzidos significativamente dentro da categoria. Esse desequilíbrio de incorporação das práticas é responsável pelo surgimento de sedições em alguns pontos, revelando conflitos internos que, às vezes, surgem por trás do discurso de coesão que se firmou defender dentro dessa categoria.

Nesses movimentos de greve, há uma acumulação de capital simbólico pelos líderes, produzida pelas frentes assumidas em favor de um grupo, por uma causa, muitas vezes, construída e reproduzida como verdade absoluta. Dessa forma, há um investimento desse capital simbólico, principalmente pelo poder adquirido nesse caminho e, conseqüentemente, pelo conhecimento da sistemática instituída e das relações de poder promovidas pela visibilidade instituída. É o que podemos nomear de protagonismo de alguns atores, que acabam por se beneficiar, politicamente, dessas relações, ocupando postos mais relevantes e adquirindo bens simbólicos nessa lógica de produção.

Nesse sentido, Bourdieu afirma:

De um lado, está o universo das perspectivas particulares, dos agentes singulares que, a partir do seu ponto de vista particular, da sua posição particular, produzem nomeações – deles mesmos e dos outros – particulares e interessadas (sobrenome, alcunhas, insultos ou, *no limite*, acusações, calúnias, etc.) – e tanto mais ineficazes em se fazerem reconhecer, portanto, em exercer um efeito propriamente simbólico, quanto menos *autorizados* estão os seus autores, a título pessoal (*auctoritas*) ou institucional (delegação) e quanto mais interessados estão em fazer reconhecer o ponto de vista que se esforçam por impor (1989, p. 146).

Assim, as estratégias de jogo fornecem a conservação ou o acúmulo de mais capital. Os docentes, apesar de tentarem entender e apoiarem algumas mudanças sobre a ampliação da participação dos técnicos na universidade, seguem em estratégias que possibilitem a conservação das posições nesse espaço, afinal, quem domina tende a usar a tática de conservação como mecanismo de manutenção das estruturas instituídas. A dominação, nessa perspectiva, se localiza nos mecanismos sociais utilizados para delinear a reprodução social e cultural, influenciando na disposição da realidade, assim como legitimando as diferenças sociais produzidas pelas dimensões simbólicas.

Por conseguinte, como o campo é delineado como um espaço de posições mediante a distribuição dos capitais pelas dimensões existentes, as ligações relacionais construídas dentro dele revelam relações de homologia estrutural, entre os espaços de posições e tomadas de posições (BOURDIEU, 2017). Essas diferenças, portanto, repousam na luta simbólica de promover a visão de mundo de determinado grupo, ou classe, ou subclasse, em relação ao outro, por meio dos conflitos simbólicos das práticas cotidianas. É o que acontece entre os docentes e técnicos.

A relação social é também uma relação de sentido, e não somente uma relação de força: toda dominação social, a menos que recorra pura e continuamente à violência armada, deve ser reconhecida, aceita como legítima. Isto supõe a mobilização de um poder simbólico, poder que consegue impor significação e as impor como legítimas, dissimulando as relações de força que estão no fundamento da sua força. Desse ponto de vista, as relações sociais são também relações de concorrência entre arbítrios culturais, Bourdieu propõe que sejam chamadas “lutas de classificação” (BONNEWITZ, 2003, p. 99).

A cultura organizacional firmada na UFT pode ser entendida como uma hierarquia de valores e de práticas. Se as práticas são manifestações culturais, estas são um mecanismo de luta, de conflitos simbólicos que são produtos de uma visão de mundo que se reproduz a partir dos interesses dos agentes do espaço social. E, nessa conjuntura, os professores se saem “melhor”, afinal, o acesso aos bens culturais é bastante desigual, a acumulação de capital simbólico permite explicar mais coerentemente essas práticas culturais. Essa desigualdade não se caracteriza apenas por questões econômicas, mas como mecanismos de estratégias de diferenciação, portanto, de lutas de classes no território cultural. Essa luta que tanto se fala é refletida na hierarquização das diversas práticas e na classificação social dos seus agentes.

Quais resultados dessas tensões entre grupos de uma mesma classe? As implicações mais profundas serão percebidas ao longo do tempo, no entanto, parte delas podem ser apreciadas no terceiro capítulo, quando faremos o estudo das entrevistas realizadas com alguns servidores técnico-administrativos por meio da percepção deles dessa realidade, assim como também de professores. Não se tem a pretensão de lançar aqui proposições que visam solucionar apreensões dessa conjuntura, afinal, para modificar uma realidade é necessário alterar as configurações e os meios de construí-las, assim como o olhar sobre o mundo, e as intervenções práticas que fazem com que os grupos sejam produzidos e reproduzidos. Está a cargo da história de uma organização nos possibilitar compreender, mediante o seu tempo presente e a realidade edificada ao longo da sua trajetória.

3.6 História e estrutura organizacional da UFT

Um grupo pode ser encarado como grupo quando seus partícipes possuem uma história compartilhada, e, onde há partilha, desenvolve-se cultura. Assim, uma organização também possui sujeitos com histórias de vida compartilhadas, que, por conseguinte, produzem cultura. “E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas.” (SCHEIN, 2009, p. 11).

A organização aqui pesquisada, a Universidade Federal do Tocantins, é, na verdade, uma instituição relativamente nova, e traz consigo uma história de luta para a sua efetivação. Criada pela Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000, e implantada efetivamente em 2003 com a nomeação e posse dos seus primeiros servidores efetivos, data esta incorporada oficialmente como marco legal da sua constituição, a UFT conta, atualmente, com sete *campi* estrategicamente distribuídos pelo estado do Tocantins. (UFT, 2018).

A UFT, atualmente, conta com mais de dois mil servidores, entre professores e técnicos administrativos, divididos entre sete *campi* e reitoria. O Estado do Tocantins é jovem e apresenta uma população de origem bastante variada, portanto, a comunidade universitária da UFT não é diferente. Fora isso, ainda há a distribuição diversificada de cursos entre as unidades. Pode-se dizer, enfim, que o ambiente organizacional dessa instituição é multicultural, reflexo de sua história e trajetória organizacional.

Novas instituições representam configurações próprias, sendo possível o estudo de processos de transição, de crenças e novas crenças, de regras e não regras, de uma cultura ou de uma nova cultura, enfim, trazendo formas estruturais expressivas para a análise. (PETTIGREW, 1979).

Primeiramente, seria impossível, nesse primeiro momento, partir de um estudo da cultura organizacional, objeto desse estudo, tendo como base os sete *campi* da UFT. A necessidade de definição de um recorte a esse objeto é eminente, exigindo, diante da complexidade, encurtar o olhar para um cenário mais restrito e próximo do pesquisador. Então, devido a localidade e necessidade de limitação do campo de pesquisa, focaremos este trabalho no *campus* de Araguaína, o segundo maior da UFT. “Lembramos que as organizações são construções humanas artificiais, irrigadas pelos valores das sociedades onde se instalam e atuam em um universo concreto de relações sociais” (FREITAS, 2013, p. 65). Assim, torna-se necessário discorrermos sobre a sua história de implantação.

Até o ano de 2000, só havia uma universidade pública no estado do Tocantins, a Fundação Universidade do Tocantins (UNITINS), mas que passava por significativos problemas de gestão. Ademais, o mais novo estado da federação, criado em 1988, não possuía uma instituição de ensino superior federal. Nessa perspectiva, o cenário foi propício para que parte da comunidade universitária e secundarista reivindicasse por uma universidade pública federal. Pode-se afirmar que um dos aspectos marcantes da história dessa nova universidade está no fato de sua criação estar ligada a um processo de intensas reivindicações de segmentos da sociedade, social e político.

No entanto, a UFT nasceu de forma atípica. Após a sua criação, os cursos de graduação e o mestrado em Ciências do Ambiente, primeiro mestrado do Estado do Tocantins, todos da UNITINS, foram incorporados à nova universidade. Nesse pacote, vieram cerca de 8 mil alunos, equipamentos e a estrutura física dos sete *campi*, incluído prédios em construção (UFT, 2018).

Nas mais diversas partes do Estado, grupos se organizaram em favor da criação de uma nova universidade. Em Araguaína, também não foi diferente, até porque era o segundo maior *campus*. Ainda na época da UNITINS, já existia quase metade dos cursos implementados após a criação da UFT, sendo eles: Ciências Matemática, Geografia, História, Letras e Medicina Veterinária. Com a criação da nova universidade, o curso de Zootecnia, que ficava no *campus* de Gurupi, foi transferido para a cidade de Araguaína.

Com os cursos de Medicina Veterinária e Zootecnia juntos, criou-se a Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia (EMVZ), localizada na zona rural de Araguaína. A estrutura da EMVZ, apesar das transformações recentes com a construção de alguns prédios novos, não se assemelha à pertença unicidade das edificações da UFT. É uma estrutura herdada da Empresa Goiana de Pesquisa Agropecuária (EMGOPA), ainda no antigo norte de Goiás. A estrutura foi passada ao Estado do Tocantins após a sua criação, ao Instituto de Desenvolvimento Rural do Tocantins (RURALTINS) e, depois, à UNITINS.

Já os cursos de licenciatura permaneceram até 2009 no antigo *campus* da UNITINS, localizado em uma região central, até a construção da unidade Cimba. O *campus* de Araguaína, portanto, é formado por duas unidades, EMVZ e CIMBA, além da Fundação de Medicina Tropical do Tocantins (FUNTROP), estrutura doada recentemente à universidade pelo Estado, e o Hospital de Doenças Tropicais (HDT), gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).

Tendo um número expressivo de alunos e servidores, atualmente a cidade de Araguaína possui o segundo maior *campus* da UFT.

Tabela 1- Número de servidores no *Campus* de Araguaína distribuídos por unidades.

| Unidade | Técnicos administrativos | Professor do Magistério Superior | Alunos |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------|
| CIMBA | 85 | 155 | |
| EMVZ | 53 | 66 | |
| Total | 138 | 221 | |
| Total de servidores | | | 359 |

Fonte: SIE – Sistema de Informação de Ensino da UFT.

A unidade Cimba em Araguaína fica no mesmo setor que deu origem ao seu nome, Setor Cimba. Este setor ganhou esse nome porque nessa área da cidade se instalou, na década de 1960, a Companhia Industrial e Mercantil da Bacia Amazônica (CIMBA), empresa especializada na extração vegetal do babaçu de propriedade de Benedito Boa Sorte, um empresário e político que na época, era dono de boa parte das terras que deu origem ao atual bairro (VELOSO e SILVA, 2015).⁵

A UFT hoje é dividida entre Reitoria e os *campi* de Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis. Desse cenário pós-criação, a Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia, uma das unidades que compõem o *Campus* de Araguaína, Porto Nacional e Tocantinópolis ainda funcionam nos prédios cedidos pelo governo do Estado.

Em comemoração aos 11 anos de sua implantação, em 2014, a UFT ganhou uma nova identidade visual, e, para que esse processo se efetivasse, pela primeira vez a instituição trabalhou de forma sistemática para a divulgação e popularização das novas referências simbólicas adotadas pela sua nova marca.

Figura 3- Atual Brasão e Marca da UFT

Fonte: Site da Universidade Federal do Tocantins: <http://ww2.uft.edu.br/>

⁵ SILVA, E., VELOSO, E. Crescimento Urbano e Degradação Ambiental na Cidade de Araguaína – TO: O Caso da Nascente do Córrego Cimba. Revista Tocantinense de Geografia, Araguaína – TO, Ano 04, n. 06, 2015, pg. 61 – 79.

A inspiração, conforme consta na página oficial da instituição, está ligada à natureza do Tocantins, como também da própria essência da universidade inspirados na natureza fértil do Tocantins e na natureza da própria Universidade, sua história, missão, visão e valores (UFT, 2018). Além do brasão e da marca, ainda foram criadas a bandeira e a normatização do uso desses símbolos oficiais. Até chegar a essa estrutura de significações, a UFT teve algumas marcas, conforme figura abaixo.

Figura 4- Marcas da UFT desde a sua criação



Fonte: Site da Universidade Federal do Tocantins: <http://ww2.uft.edu.br/>

As cores da UFT prevalecem nas paredes, móveis e demais adereços da instituição. Com a construção de novos prédios, adotou-se a padronização das edificações que, mesmo com uma mudança ou outra de ordem estrutural, são, no geral, iguais em todas as unidades, exceto nos *campi* onde os prédios ainda são anteriores à criação da UFT. Dessa forma, ao percorrer essa estrutura internamente, o servidor ou aluno, sujeitos que convivem diariamente sob essa infraestrutura, terão a sensação de estarem em casa, com a familiaridade com que se sentirá espacialmente. No entanto, as constantes mudanças dos símbolos da universidade podem revelar os legados políticos dos pleitos de gestores passados, tendo em vista a pouca idade da instituição. Ademais, a homogeneização das paisagens arquitetônicas por meio das modelos estruturais escolhidos não levaram em consideração as condições e especificidades locais de cada *campus*.

Particularidades como essas em uma organização que se caracteriza por ser *multicampi*, num estado com uma área territorial relativamente extensa, região fronteira fazendo divisa com Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará e Piauí fortalecem a proposta de unicidade e de um discurso proferido pela gestão que tenta homogeneizar sua estrutura física, mas também simbólica de forma aparente.

A estrutura organizacional de uma universidade por si só já é complexa devido às mais diversas áreas de atuação que a compõem para formar os mais variados profissionais. Para que ela funcione e ofereça um ensino de qualidade, atendendo às demandas existentes, é necessário

um número de profissionais dos mais distintos campos de atuação, entre docentes e técnicos, que corroboram para que o tripé ensino, pesquisa e extensão avance a contento.

Atualmente, o país vive um período de crise econômica, mas também política, que afetou os mais diversos setores e, na educação, isso também não tem sido diferente. Diferentemente de grande parte das instituições de ensino superior mais antigas, que já vivenciaram muitas mudanças e escassez de recursos, a UFT tem passado pela sua primeira grande crise. Crise porque vemos a redução drástica de recursos liberados para a sua manutenção. Apesar da conjuntura, dos atrasos na melhoria de sua estrutura física, algo comum em obras realizadas no serviço público, a UFT cresceu junto ao período denominado expansão do ensino superior, o REUNI. Com este, ganhou novos cursos, novos servidores e, conseqüentemente, novos alunos.

Segue no quadro os cursos de graduação e pós-graduação distribuídos nas duas unidades, CIMBA e EMVZ, que ficam a uma distância de, aproximadamente, 15 km, ficando na unidade Cimba, o gabinete da direção do *campus*.

Tabela 2- Relação de cursos de graduação e pós-graduação do *Campus* de Araguaína

| CIMBA | | EMVZ | |
|---|---|----------------------|--|
| Graduação | Pós-Graduação | Graduação | Pós-Graduação |
| Biologia | – Programa de Mestrado Profissional em Letras | Medicina Veterinária | Programa de Pós-Graduação em Ciência Animal Tropical - PPGCat |
| Licenciatura | – ProfLetras | | |
| CST em Gestão de Cooperativas | Programa de Pós-Graduação em Ensino de História – ProfHistória | Zootecnia | Programa de Pós-Graduação em Sanidade Animal e Saúde Pública nos Trópicos - PPGSaspt |
| Tecnólogo | – | | |
| CST em Gestão de Turismo - Tecnólogo | Programa de Pós-Graduação em Estudos de Cultura e Território – PPGCult | | |
| Física - Licenciatura | Programa de Pós-Graduação em Letras: Ensino de Língua e Literatura – PPGL | | |
| Geografia | - Programa Nacional de Mestrado Profissional em Ensino de Física (MNPEF) | | |
| Licenciatura | | | |
| História | – | | |
| Bacharelado | | | |
| História | – | | |
| Licenciatura | | | |
| Letras – Inglês | | | |
| Letras - Português | | | |

| | |
|---------------------|---|
| Matemática | – |
| Licenciatura | |
| Química | – |
| Licenciatura | |

Fonte: Site da Universidade Federal do Tocantins: <http://ww2.uft.edu.br/>

Ao se compartilhar um breve relato da história da construção da UFT como instituição de ensino superior, delineou-se de forma reduzida um pouco da sua história e, mais especificamente do *Campus* de Araguaína. Vem daí a necessidade de se entender a estrutura administrativa dessa instituição para se compreender da melhor forma a sua dinâmica. A UFT possui dois conselhos superiores, o Conselho Universitário (Consuni) e o Conselho de ensino, pesquisa e extensão (Consepe). Ambos os conselhos são compostos pela comunidade universitária – docentes, discentes e técnicos administrativos. Sendo o primeiro grupo detentor de setenta por cento de representatividade nos conselhos e órgãos colegiados, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB. Tais conselhos estabelecem as ações e políticas da instituição, assim como também representando a base para execução do trabalho dos demais órgãos acadêmicos e administrativos. (UFT, 2018).

Abaixo dos conselhos superiores estão o reitor, gabinete do reitor, vice-reitoria, assessorias, pró-reitorias, diretorias e demais setores vinculados. Já no *campus*, no topo encontra-se o Conselho diretor (CDA), logo após, a direção e gabinete da direção do *campus*, e demais setores como coordenações de áreas administrativas e acadêmicas. A estrutura do *campus* é, portanto, mais enxuta, mas segue os moldes de boa parte da estrutura da reitoria. Entretanto, o *campus* possui pouca autonomia relacionada a grandes decisões estratégicas, ficando centralizada na reitoria.

Como conselho consultivo e deliberativo, o CDA em Araguaína é formado por representantes das categorias docentes, discentes e técnico-administrativa. As reuniões ordinárias acontecem uma vez por mês nos períodos letivos e, nelas, são levadas as demandas e questões que deverão ser analisadas e discutidas pelos representantes presentes. Ao se participar dessas reuniões, é possível observar que o *campus* tem pouca autonomia quando o assunto a ser deliberado é caracterizado como estratégico. Questões de ordem local têm sido resolvidas a partir das decisões votadas no CDA, no entanto, percebe-se que questões mais amplas e de grande impacto são encaminhadas ao conselho pela reitoria para efeito de ciência. Quando o fazem em caráter deliberativo, estão imbuídas de uma série de prerrogativas pré-estabelecidas pela gestão máxima, que dificilmente serão concretizadas a partir das decisões locais.

O organograma disponível na página da UFT apresenta apenas a estrutura da reitoria, estando ausentes aí a composição dos *campi*. Além do mais, atualmente, encontra-se em processo de elaboração o organograma de toda a UFT, e, para isso, foram criadas comissões, encabeçadas impreterivelmente pela Pró-reitoria de Planejamento. Como membra da comissão do *CAMPUS*, observei que, para agilizar o processo, a pró-reitoria encaminhou ao *Campus* um modelo de organograma pré-definido. O curioso é que o modelo encaminhado ao *Campus* de Araguaína, além de não compreender a dimensão existente, omitindo informações e alguns setores, trata todas as unidades de forma homogênea, não levando em consideração as tipicidades de cada uma. Tal atitude reforça a maneira de administrar da UFT quando o assunto se refere a questões de grande significado, uma forma vertical de gerir seus atos administrativos.

A UFT, como instituição que é, inserida nesse contexto exposto até aqui, exerce um papel importante para a sociedade do Estado do Tocantins. Quanto aos servidores, os indivíduos dessa organização, com sua realidade organizacional e práticas construídas, agem a partir das suas experiências, na constituição de uma cultura organizacional, cultura da UFT, um lugar de trocas sociais, culturais e simbólicas.

A despeito desse cenário, os desafios de uma instituição de ensino vão além dos conflitos e tensões produzidos no espaço social para a manutenção de certas práticas. O caminho percorrido pela modernização da administração pública brasileira ainda enfrenta a complicada compatibilidade em relação ao engessamento de suas práticas de gestão e modelos trazidos de ambientes diversos, assim como também entre política e administração, democracia e burocracia. A sua dependência ao cenário político revela a fragilidade do discurso autônomo proferido pelos seus gestores, e sua vinculação à autoridade externa lhe impõe uma dinâmica complexa em relação à transposição de modelos de gestão, implementados em realidades onde os objetivos são outros.

Diferentemente de uma empresa privada, a universidade pública é uma instituição sem finalidade lucrativa. No entanto, por muitas vezes, ela se desenvolve numa lógica análoga a disposições de outros campos, isto é, com uma estrutura que se assemelha a outras instituições, se utilizando de estratégias similares a estas, para sua manutenção ou mudanças das posições no campo das instituições de ensino superior.

O REUNI foi um marco na expansão das IFES, mas criou impasses visualizados só agora no presente. Há muitas universidades que cresceram em estrutura física, mas não em modelos de gestão apropriados para lidar com o povir. E as dificuldades no uso de ferramentas de gestão são visíveis pelos resultados enfrentados na atualidade, não se sabendo lidar com a limitação da execução orçamentária, não só atrelada à extensa normatização, mas reflexos da

incompatibilidade de modelos que dependem da oscilação econômica, e, principalmente, política. A expansão acarretou na dificuldade de manutenção dessa estrutura, pois o capital tem diminuído e o custeio só aumenta com o passar dos anos.

Mesmo entre as instituições públicas, há regras e dinâmicas diferentes que permitem certas prerrogativas na elaboração de estratégias nesse espaço social. A exemplo disso, o ambiente organizacional da Prefeitura, mencionado na introdução deste trabalho, com um quadro de pessoal permanente e temporário. Este último servindo ao interesse e propagação de um sistema paternalista, de dependência mútua para a conservação de uma estrutura estabelecida, visando a manutenção de um capital político.

O espaço social é composto de diferentes campos que, por vezes, se entrelaçam num processo de disputa. Cada campo tem uma certa autonomia, detém um objeto de disputa específico que está relacionado estritamente à sua história, mas às vezes é envolvido por questões similares a campos opostos. São homologias estruturais que acabam por regular as forças que circulam entre os campos, assim como as trocas entre agentes de diferentes campos, que, por vezes, se articulam devido ao poder mágico que tem a força de perpassar de um campo a outro, como é o caso do campo econômico, mesmo quando os limites do campo sejam os limites de seus efeitos.

4. PERCEPÇÕES E PRÁTICAS: O SENSO PRÁTICO COMO ORGANIZADOR DAS AÇÕES DOS AGENTES NO ESPAÇO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS – CAMPUS DE ARAGUAÍNA

Dedicarei este capítulo à exposição das experiências que contribuíram na construção dessa discussão, assim como às etapas realizadas para o aprofundamento e análise empírica dessa realidade. Para Bourdieu (1989, p. 24), não se deve separar técnicas empíricas e teóricas para a construção do objeto, isso porque “[...] é somente em função de um corpo de hipóteses derivado de um conjunto de pressuposições teóricas que um dado empírico qualquer pode funcionar como prova ou, como dizem os anglo-saxônicos, como *evidence*”. Dito isso, essa realidade, só fornece respostas quando é questionada. Sem o conhecimento teórico, a interpretação dessas percepções, leva-nos ao senso comum e suas concepções pré-definidas. Coube, nesse processo, a interrogação sistemática do caso para se extrair propriedades que só se revelariam mediante essa ação (BOURDIEU, 1989).

Assim como a batalha que se estabeleceu a respeito das produções que tiveram como objeto central o tema cultura organizacional, discutido mais especificamente no primeiro capítulo, o mesmo cenário se repete quando o assunto é metodologia. Foram muitas as divergências sobre os estudos da cultura nas organizações, mesmo entre os partidários dos métodos qualitativos (MARTIN e FROST, 1998). Por outro lado, também ocorreram críticas rigorosas com relação às abordagens quantitativas dos “estudos especializados”. As disputas teóricas geradas a partir dessas perspectivas só ampliaram o caos que ainda envolve os estudos organizacionais.

Ao se buscar a compreensão de como as relações são construídas e movimentadas dentro desse campo, das IFES, interrogou-se as práticas e as ações, consequências das relações cotidianas firmadas nesse espaço. Nesse sentido, foi preciso fugir do senso comum para se compreender os conflitos simbólicos existentes nos seios das instituições públicas de ensino superior entre as categorias de servidores. Para isso, foi necessária a utilização de ferramentas mais apropriadas para a compressão dessa relação.

Por mais parcial e parcelar que seja um objeto de pesquisa, só pode ser definido e construído em função de uma problemática teórica que permita submeter a uma interrogação sistemática os aspectos da realidade colocados em relação entre si pela questão que lhes é formulada (BOURDIEU, CHAMBOREDON e PASSERON, 2007, p. 48).

Pela complexidade desta pesquisa, optou-se pela utilização de elementos de mais de um método. Logo, esta pesquisa se caracteriza por ser qualitativa, da forma como é conduzida a

investigação das práticas, utilizando-se de uma metodologia exploratória e se concretizou por meio do estudo de caso. Acrescentando-se a isso, foram empregadas práticas da história oral, como o trato e o cuidado com as entrevistas e entrevistados.

Embora, de início, tenha sido empregado a estudos individuais, o estudo de caso é utilizado em diversas situações, tais como a compreensão de fenômenos, organizacionais, sociais, políticos, além de outros acontecimentos (GOLDENBERG, 2004). Assim, ele é utilizado para o entendimento de realidades complexas, sendo uma estratégia de pesquisa ligada ao estudo de práticas contemporâneas de difícil manuseio de comportamentos. O estudo de caso possibilita a ocupação em diferentes evidências, como documentos, dispositivos, entrevistas e observações, além de outras concepções que possam contribuir para a pesquisa (YIN, 2005).

Devido à problematização dessa realidade, a partir dos conceitos bourdieusianos, como campo, *habitus*, capital, e outros que foram usados para o aprofundamento teórico e entendimento dessa realidade, o estudo de caso repousa na possibilidade de entendimento desse cenário, ao conseguir envolver, de forma diluída, teórico e empírico. A sua amplitude estratégica de pesquisa corrobora desde o planejamento, passando pela coleta dos dados, análise e resultados (GOLDENBERGER, 2004).

Nessas circunstâncias, são evidências para um estudo de caso: documentos, registros em arquivo, observação direta e entrevistas (YIN, 2005). Essas evidências foram utilizadas nessa pesquisa, desde relatórios institucionais, leis, decretos, normativas e muitos outros documentos relevantes para esse estudo, assim como o uso da observação direta em reuniões, comissões e demais informações coletadas do cotidiano desses agentes. No entanto, quando se fala em método, Bourdieu (1989) defende a liberdade na utilização deste, uma “liberdade extrema”, mas que carece de vigilância. Assim, essa realidade estudada aqui não deixa de ser “[...] um ponto num espaço de relações objectivas” ligadas à uma malha de instituições de ensino superior, tanto de oposição, quanto de disputa (BOURDIEU, 1989).

Sem arriscar ir muito longe nessa liberdade, conscientes da vigilância metodológica que se deve empregar, esta pesquisa se utilizou de práticas da História Oral na etapa referente à realização das entrevistas. Apesar dessa pesquisa ter artefatos dessa corrente historiográfica, compreendemos que a História Oral não deve ser encarada como uma técnica auxiliar, é um espaço de interdisciplinaridade, destacando os fenômenos e eventos que a oralidade possa contribuir na interpretação qualitativa de processos históricos sociais (AMADO e FERREIRA, 2006). É, de fato, um método de pesquisa histórico, que se ampliou e não se restringe apenas ao uso dos historiadores, sendo utilizada por outras áreas de pesquisa.

Com o desenvolvimento do objeto, fruto da experiência promovida pela observação direta, mostraremos, na sequência, os diversos percursos vencidos nessa pesquisa. Cabe frisar que, fazer a observação direta de um grupo, visando a identificação das práticas desses agentes, requer cuidados, pois o pesquisador adentra no mundo desses indivíduos. Há de se cobrar do pesquisador a fuga das opiniões e percepções pré-concebidas, e o preparo para revelações não previstas na construção do objeto (YIN, 2005). Isso porque o pesquisador deve ter em mente o não domínio de todas as variáveis do seu objeto (GOLDENBERG, 2007), buscando usá-las da melhor maneira possível.

As informações foram organizadas em diferentes momentos e experiências nesse ambiente organizacional, por meio das contribuições dos modelos de estudo de caso. Como servidora da UFT, tive a oportunidade de viver essa realidade de forma direta. Mas foi como pesquisadora, munida de um novo olhar propiciado pelo aprofundamento teórico, que pude então analisar as práticas sociais desta universidade, por meio da vivência cotidiana, participando de reuniões e comissões e entrevistando um grupo de indivíduos, tendo como centralidade a percepção dos servidores técnico-administrativos nesse processo, e como contraponto, a visão dos professores sobre as relações construídas nesse espaço.

Além dos estudos voltados às tradicionais abordagens sobre cultura organizacional, vencemos esse prisma e trilhamos percursos orientados pela teoria bourdieusina, analisando, com isso, as práticas culturais objetivadas discutidas teoricamente no capítulo anterior. Deseja-se sequencialmente trazer, no intuito de ampliar o olhar, a compreensão empírica, o ponto de vista, apreensão que esses sujeitos têm dessa realidade organizacional. As entrevistas foram também essenciais na compreensão das práticas, assim como a observação do cotidiano. Para se apreender a lógica mais densa do mundo social, faz-se necessário mergulhar nas especificidades de uma realidade empírica (BOURDIEU, 1994).

4.1 Etapa de observação

Antes de avançarmos, cabe frisar que muitos outros procedimentos foram fundamentais para o progresso dessa pesquisa. Participei de muitas reuniões e encontros que serão relatados abaixo. Alguns, tomei parte como membra ativa, outras apenas como observadora. É necessário considerar esses detalhes como parte da etapa de construção e desenvolvimento do objeto de pesquisa, como as reuniões, eventos e comissões que cooperaram nesse processo, sendo algumas mesmo anteriores à esta pesquisa.

Das comissões que fiz parte e que contribuíram para a estruturação da perspectiva anterior à elaboração dessa pesquisa estão:

- Comissão da criação da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas;
- Comissão de Elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional;
- Oficinas de Planejamento Estratégico da Universidade.

Demais reuniões e comissões após o início da construção do projeto, já como pesquisadora nas quais estive como ouvinte, conselheira e membra:

- Reuniões do Conselho Diretor do *Campus* de Araguaína, como conselheira (sou uma das representantes dos técnicos administrativos) mas também como observadora;
- Reuniões de planejamento em que membros da reitoria estiveram no *campus*;
- Reuniões de planejamento com a direção do *campus* e setores administrativos;
- Reuniões gerais promovidas pela direção do *campus* a setores administrativos e coordenações de curso;
- Comissão de elaboração do Plano de Formação e Capacitação dos servidores Técnico-Administrativos do *Campus* de Araguaína;
- Comissão de planejamento do organograma do *campus*;
- Comissão de implantação da Gestão por Competência na UFT;
- Reuniões do Sindicato dos técnico-administrativos – SINTAD;
- Reuniões sobre a Criação da Associação dos Servidores da Universidade Federal do Tocantins/*Campus* de Araguaína, elaborada e criada por estes;
- Acompanhamento de reuniões de NDE de alguns cursos de graduação – Núcleo Docente Estruturante;
- Comissão de proposta para a Criação da Secretaria das Coordenações de Cursos de Graduação;
- Comissão de criação da Universidade Federal do Norte do Tocantins/UFNT.

Partindo daí, foram realizadas entrevistas com alguns servidores, técnicos administrativos e professores, tanto da unidade CIMBA como EMVZ, a respeito de uma série de questões sobre a experiência de vida deles fora e dentro da universidade, além de perguntas pontuais que buscaram responder, à luz da percepção desses sujeitos, como determinadas práticas são produzidas, reproduzidas ou transformadas. Utilizou-se, para a efetivação da entrevista, um roteiro para a orientação e organização do trabalho da pesquisadora.

Os cuidados devem permear a prática do pesquisador quando o assunto é entrevistas com pessoas. Seguindo a perspectiva bourdieusiana sobre o emprego de métodos e contra abordagens positivista, a história oral também é vista como uma forma de se criar relações de maior valor e profundidade com os entrevistados (AMADO e FERREIRA, 2006). A postura do pesquisador é essencial no ato da entrevista, agindo de forma empática, respeitosa, flexível, se estendendo o cuidado com o silêncio e do saber ouvir do entrevistador (THOMPSON, 1992).

Trabalho há mais de sete anos na Gerência de Desenvolvimento Humano do *Campus* de Araguaína, e este setor lida diariamente com processos administrativos, nas proposições de políticas e ações, além da execução de políticas de qualificação e desenvolvimento da carreira dos servidores da universidade. Em resumo, este setor atende exclusivamente servidores, docentes e técnicos. Dessa forma, o cotidiano desse trabalho também possibilitou uma ampla visualização de determinadas práticas, assim como a inserção em espaços de discussão, que não seriam possíveis, dependendo de outra atividade exercida. Isso porque, como já foi mencionado, a estrutura organizacional da UFT provoca uma fragmentação espacial, tanto no sentido das práticas, como das representações. Detalharemos isso, em pontos mais à frente.

Sequencialmente, será apresentado o resultado a respeito dessa realidade organizacional, baseado nas observações diretas e nas entrevistas realizadas. A cultura cultivada na UFT se apresenta por meio de suas práticas, entendidas aqui como atividades recorrentes, construídas por meio de significações institucionalmente compartilhadas, sociais e simbólicas, mantendo uma relação entre história e estrutura, numa dialética entre a vida simbólica e a vida social, um aglomerado de representações coletivas que falam muito sobre o *habitus* institucionalizado, a história da instituição incorporada pelos seus agentes. Desdobra-se também, o olhar sobre a universidade pela perspectiva do campo de Bourdieu e as estratégias traçadas pela disputa da acumulação de capitais específicos para a manutenção ou transformação da realidade estudada.

Nesse sentido, gostaria de organizar a análise dessas falas, citando trechos pontuais que estão relacionados aos possíveis *habitus* dos servidores, os atores sociais e seu processo de socialização, o *habitus* institucional, as relações de poder, o campo e suas estratégias, no que se refere ao acúmulo de capital e o poder simbólico, resumindo um pouco das práticas pelas perspectivas desses atores.

A “realidade social” de que falam os objetivistas também é um objeto de percepção. E a ciência social deve tomar como objeto não apenas essa realidade, mas também a percepção dessa realidade, as perspectivas, os pontos de vista que, em função da posição que ocupam no espaço social objetivo, os agentes têm sobre essa realidade. (BOURDIEU, 2004, p. 157).

O estudo dos relatos seguirá levando em consideração a posição que os agentes ocupam no espaço social da UFT. Mas a dificuldade será em compreender as ligações entre as percepções e as ações aplicadas aos atos individuais.

4.2 Etapa de entrevistas

Como parte desse cuidado, antes da efetivação dessa ação, foi necessário um planejamento que se concentrou desde a escolha dos entrevistados, o convite para a entrevista, até o cuidado com o material (roteiro e termos de consentimento), visando o controle das variáveis nesse processo. As maiores dificuldades antes das entrevistas foram: cancelamento de entrevistas e falta de disponibilidade de alguns.

As perguntas se concentraram, inicialmente, sobre a história de vida de cada um, sobre os primeiros momentos na instituição, assim como o interesse em saber sobre o que eles pensam a respeito das condições de trabalho, da estrutura organizacional da UFT, das relações de poder, das relações interpessoais construídas nesse ambiente, assim como das questões políticas e culturais. Muitas das perguntas surgiram ao longo da entrevista, mas o roteiro original segue abaixo, sendo que cada pergunta teve como objetivo a identificação dos *constructos* elencados na segunda coluna. Cabe destacar que não será discutido conceito por conceito de forma esquemática. Essa tabela serve apenas como dispositivo analítico na parte de construção do objeto empírico.

Quadro 2- Roteiro de perguntas das entrevistas realizadas

| Perguntas realizadas | Objetivos/Fontes |
|--|---|
| Quais foram as suas experiências de trabalho antes de entrar em exercício na UFT? | <i>Habitus</i> , capital. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013). |
| Essas experiências anteriores à UFT têm ajudado você no desempenho do seu trabalho? De que forma? | <i>Habitus</i> , capital. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013). |
| Você gosta de trabalhar na UFT? Como é trabalhar nessa universidade? | <i>Habitus</i> , capital, crença. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013). |
| Quando você entrou em exercício, como foi recebido pelos seus colegas? | <i>Habitus</i> , capital, campo. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013). |
| Como uma instituição que é, a UFT possui missão, visão e valores estabelecidos em seu planejamento estratégico. Você saberia citar algum deles? | <i>Habitus</i> , campo, capital. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013). |
| O que você acha de trabalhar na unidade CIMBA? | <i>Habitus</i> , campo, capital, distinção, poder simbólico, territorialidades. |

| | |
|---|---|
| O <i>Campus</i> é formado por duas unidades. Na sua concepção, há diferenças em se trabalhar no CIMBA ou na EMVZ? | (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013); HAESBAERT, 2008). <i>Habitus</i> , campo, capital, distinção, poder simbólico, territorialidades. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013); (HAESBAERT, 2008). |
| Os servidores docentes e técnicos das duas unidades costumam se encontrar, conviver organizacionalmente? Em que momentos? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013); (BOURDIEU, 2017). |
| Com relação ao sentimento de pertencimento à UFT, qual a sua sensação quando visita outro <i>campus</i> ou a Reitoria? | <i>Habitus</i> , campo, crença, distinção, poder simbólico, territorialidades. (BOURDIEU, 1989); BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013); (BOURDIEU, 2017); (HAESBAERT, 2008). |
| Você se relaciona frequentemente com os servidores docentes ou técnicos de outros setores/colegiados ou prefere se restringir ao seu setor? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDIEU, 2017). |
| A estrutura da UFT favorece a integração ou conflitos entre os servidores de diferentes setores/colegiados? O que na sua concepção provocaria essa interação ou conflitos? | <i>Habitus</i> , campo, capital, distinção, poder simbólico, territorialidades. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004); (BOURDIEU, 2013); (HAESBAERT, 2008). |
| Como você avalia as relações políticas na universidade? | Campo, capital, poder simbólico. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004). |
| Há privilégios para servidores? Se há, como isso acontece e em qual unidade é possível observar essas questões com mais frequência? | Campo, capital, poder simbólico. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004). |
| Onde as decisões mais importantes do <i>campus</i> de Araguaína são tomadas? | Campo, capital, poder simbólico. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004). |
| Você se sente próximo ou longe dessas decisões? | Campo, capital, poder simbólico. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004). |
| Como você avalia a estrutura física do seu ambiente de trabalho? Ela influencia você, estimulando ou desestimulando a realização do seu trabalho ou o ambiente organizacional como todo? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico, territorialidades. (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDIEU, 2017); (HAESBAERT, 2008). |
| Como você analisa a relação Reitoria e <i>Campus</i>? | Campo, capital, poder simbólico. (BOURDIEU, 1989); (BOURDIEU, 2004). |
| Como é o relacionamento interpessoal na UFT? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDIEU, 2017). |

| | |
|---|--|
| Há conflitos dentro da categoria dos docentes? Se há, que tipo de conflito? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDEIU, 2017). |
| Há conflitos dentro da categoria dos técnicos? Se há, que tipo de conflito? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDEIU, 2017). |
| Como é a relação entre docentes e técnicos? Há conflitos? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDEIU, 2017). |
| Em que momentos os conflitos entre categorias se tornam mais visíveis? Greves/reuniões? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDEIU, 2017). |
| Hoje temos visto muito mais técnicos ocupando funções estratégicas na universidade. Como você avalia a participação dos técnicos na gestão da universidade, e em especial no <i>campus</i> de Araguaína? | <i>Habitus</i> , campo, distinção, poder simbólico (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2013; BOURDEIU, 2017). |

Fonte: elaborado pela autora.

Decidiu-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, com roteiro, aplicada a 08 (oito) técnicos administrativos e 04 (quatro) professores do magistério superior (como mostra a tabela 1), em virtude da impossibilidade de utilização dessa metodologia para a totalidade dos servidores. As entrevistas foram efetivadas em salas de aula das unidades CIMBA e EMVZ, na UFT, reservadas para essa finalidade, garantindo uma maior privacidade entre entrevistador e entrevistados. Foram realizadas em duas etapas: a primeira entre os meses de janeiro e fevereiro de 2018, antes do processo de qualificação desta pesquisa; e a segunda, no mês de junho de 2018; todas registradas por meio de gravador digital e transcritas para o melhor aproveitamento dos relatos.

Visando a regulação entre pesquisador e entrevistado, foi apresentado aos entrevistados um termo de consentimento sobre a pesquisa, os objetivos e o cuidado com os resultados gerados, desde o anonimato, ao arquivo dos dados produzidos, visando a proteção do colaborador. As pessoas que foram observadas, assim como as entrevistadas, foram privadas de qualquer exposição, permanecendo o sigilo das informações (FLICK, 2009).

A maioria dos entrevistados demonstraram satisfação em conceder a entrevista, enquanto que alguns deixaram transparecer, apesar da disponibilidade, um comportamento pouco colaborativo na prolongação das respostas.

Tabela 3- Número de entrevistados por categoria

| Categoria | Nível de Classificação⁶ | Número |
|----------------------------------|---|---------------|
| Técnico-administrativo | C ⁷ | 01 |
| Técnico-administrativo | D ⁸ | 02 |
| Técnico-administrativo | E ⁹ | 05 |
| Professor do Magistério Superior | D ¹⁰ | 02 |
| Professor do Magistério Superior | C ¹¹ | 02 |
| Total | | 12 |

Fonte: elaborado pela autora.

O termo “técnico” usado aqui, além de se referir à categoria destes servidores, não detalhando o cargo, está sendo utilizado tanto para o gênero masculino como feminino; e “nível”, para especificar a titulação exigida para o ingresso no cargo. A escolha dos indivíduos entrevistados levou em consideração a equidade de gênero, mas tal prerrogativa não será levada em consideração na análise das narrativas. Ademais, a seleção dos entrevistados não se pautou apenas em servidores, que podemos genericamente chamar de “protagonistas” dessa estrutura, mas também naqueles que não costumam ser ouvidos (GOLDENBERG, 2007). Portanto, temos, no quadro de entrevistados, tanto servidores que ocupam ou já ocuparam funções de confiança, como servidores que desempenham cargos e atribuições sem função comissionada, que não possuem uma posição de reconhecimento no campo. Para a manutenção do sigilo da identidade dos envolvidos, os entrevistados serão referenciados por número, respeitando a sequência das entrevistas, sendo o primeiro denominado de entrevistado nº 01, E1, e assim por diante.

Tabela 4- identificação dos entrevistados

| Entrevistado | Categoria |
|---------------------|--------------------------------|
| E1 | Técnico-administrativo nível E |
| E2 | Técnico-administrativo nível E |
| E3 | Técnico-administrativo nível C |
| E4 | Técnico-administrativo nível D |
| E5 | Técnico-administrativo nível D |

⁶ Segundo o artigo 4º da Lei 11091/2005, item II “nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições”. O termo classe também é usado para a carreira de magistério superior, recebendo denominações de acordo com a titulação do ocupante do cargo.

⁷ Requisitos para o ingresso: Fundamental Completo.

⁸ Requisitos para o ingresso: Médio Completo.

⁹ Requisitos para o ingresso: Curso Superior/Área.

¹⁰ Professor Associado, de acordo com Lei 12772/2012.

¹¹ Professor Adjunto, de acordo com a Lei 12772/2012.

| | |
|-----|----------------------------------|
| E6 | Técnico-administrativo nível D |
| E7 | Técnico-administrativo nível E |
| E8 | Técnico-administrativo nível E |
| E9 | Professor do Magistério Superior |
| E10 | Professor do Magistério Superior |
| E11 | Professor do Magistério Superior |
| E12 | Professor do Magistério Superior |

Total

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.1 A relação dialética entre o possível *habitus* primário dos servidores e o processo de estruturação de um novo *habitus*

A análise das narrativas não obedecerá à ordem das perguntas feitas aos entrevistados, mas sim as percepções que se pretende analisar como princípios geradores de práticas, pensamentos e ações. De um modo geral, todos falam de como as experiências adquiridas antes de entrarem na universidade – *habitus* – contribuíram para o processo de socialização na instituição, assim como adaptação ao novo ambiente organizacional, com suas regras e práticas já estabelecidas. As entrevistas são percepções, formas de perceber o mundo da realidade organizacional da UFT, relatada pelos entrevistados, mas também reveladoras de práticas.

Exemplo:

E1 “*Eu acho que a própria gestão mesmo, lidar com as pessoas, a gente tem, a questão da paciência, o jeito de falar com as pessoas, tem influenciado muito a partir do que eu vivi. Porque eu não tive formação, por exemplo, de gestão de pessoas. O que a gente aprende na faculdade é pouco, né? Mas assim, muita coisa que você aprende de ética, ética você aprende com sua família. Pelo menos eu aprendi com a minha, coisa que a gente não deve fazer, ou até mesmo tratar as pessoas*”.

E2 “*Eu trabalhei na roça (risos). Eu sou técnico em Zootecnia. Trabalhei na roça! Trabalhei como artesão, em fábrica de malharia (risos). Pra você vê como é que são as coisas. Trabalhei com contabilidade; minha família é uma família de contadores! [...] Bom, e o que que essas experiências contribuíram, correto? Pra universidade? Me formaram, essa bagagem toda, e me motivou a querer melhorar mais, a galgar algo melhor*”.

E3 “*As experiências que eu tenho mais é na área administrativa. Ela me ajudou a tentar organizar a parte burocrática do laboratório [...]. Experiência de vida anterior ao serviço já me ajudou bastante, né? A conviver mais com as pessoas daqui (risos)*”.

E6 “*Me ajudou muito, porque quando eu tava na prefeitura, o serviço era muito parecido com o que eu iniciei aqui em 2004. Que eu era diarista, na verdade, contratado diarista na Escola Fazenda. Quando eu entrei aqui, eu não senti nenhuma dificuldade porque eu já vinha do serviço pesado, na verdade. E eu fiquei, quando eu vim pra cá, eu trouxe uma grande experiência da prefeitura pra cá*”.

E8 “*Quando eu entrei na instituição, a gente já tem uma noção do que é isso. Não são todos iguais, porque varia de cada instituição, mas a gente tem uma noção do que é. E o tratar algumas vezes, com algumas pessoas, na outra instituição eu já tinha isso. A questão da chefia, da hierarquia, eu tinha em outras instituições. A questão de saber o que você pode e o que você não pode fazer, até onde vai o seu poder de decisão, aquilo que você pode decidir, o que você não pode. Então eu já tinha esse preparo de outra instituição. Então, quando eu vim pra cá, isso já estava bem esclarecido pra mim*”.

Na maneira de compreensão de relatos de entrevistas, também há dualismos, como de separar fato de análise teórica, como se o primeiro fosse evidente, e, o segundo, proporcionado pela objetividade do pesquisador, com se seus métodos que visam a neutralidade, identificassem a subjetividade dos envolvidos. O cuidado, ao se utilizar das fontes orais, repousa no fato que a fonte é uma pessoa, o que implica em ponderações quanto à compreensão, pois “recordar e contar já é *interpretar*” (PORTELLI, 1996). Há, portanto, uma construção e atribuição de significados depositados nos relatos de experiência. Esses relatos revelam a relação dialética entre as questões intrínsecas ao indivíduo e o mundo social, que pode ser compreendida por meio da relação entre o que é objetivo e os esquemas de percepção.

Percebe-se a importância dada às experiências tidas anteriormente ao ingresso no quadro de pessoal da UFT como elemento fundamental no processo de socialização e adaptação. Além disso, as experiências são processos vividos estruturados internamente, estabelecendo percepções que funcionam como processos de orientação e estruturação das ações dos agentes, como mostram os excertos abaixo:

E1 *“Olha... (pausa) eu lembro que não teve nenhuma recepção diferente não. O que eu lembro mais é ter conversado com o diretor, ele ter dito onde eu iria trabalhar, e eu fui lotado onde tinha que ser lotado e pronto, acabou (risos). ”*

E2 *“Foram receptivos, eles, até porque a universidade naquela época estava se estruturando. A primeira leva de servidores entrou em janeiro, eu fui entrar em maio. Aí o pessoal já tava adaptado e não existia mais aquele clima de hostilidade. Ai então eu fui me adaptando também. Então foi natural. ”*

E9 *“Quando eu tava como substituta, eu já fui fazendo amizade aos poucos, e quando entrei como efetivo, foi só festa. Foi ótimo, já estava ambientada”.*

E11 *“Eu fui muito bem recebido. Quando eu cheguei aqui, eu cheguei naquela fase de transição extremamente delicada. Porque nós tínhamos o pessoal do Estado que tinha sido feito uma promessa teórica, de que eles ficariam como federais. Isso não existe, mas foi preconizado na época. E eles tinham meio que um certo rancor de quem chegava na Universidade. Mas eu consegui entrar na universidade nesse sistema, e trabalhei a transição deles, desligamento do Estado para a universidade”.*

E2 *“[...] quando chegaram os técnicos de um modo geral, e retiraram os técnicos do Estado, foi o primeiro impacto. Que eram técnicos concursados da União, que em nenhum momento se tornaram submissos às ordens dos professores, do modo geral. E isso foi quebrando essa cultura. Ainda tem resquícios, mas graças à Deus a relação entre professores e técnicos, embora outro momento fossem mais difícil, hoje tá mais em paralelo”.*

E12 *“Bom, a minha posse se deu lá em Palmas. Foi um ato meramente burocrático, quem me recebeu foi o chefe, que era o diretor do Recursos Humanos, sem nenhuma formalidade. Não tinha nenhum evento de recepção, nada. Igualmente aqui quando cheguei em Araguaína, procurei o diretor, como todos os professores”.*

Este último trecho da entrevista E2 nos traz algo novo que reflete uma parte da história da universidade pouco citada. Quando a universidade foi criada, a maioria dos *campi* só recebeu servidores técnico-administrativos em 2006. Em Araguaína, de 2003 a 2006, o *campus* era composto de um número pequeno de docentes efetivos, assim como professores substitutos e

temporários, e o trabalho técnico era desempenhado por um quadro de servidores cedidos do Estado, que já desempenhavam suas funções naquela localidade a serviço da UNITINS. Para um dos entrevistados, deve-se levar em conta esse curto período da história do *campus* em que as relações de trabalho foram construídas entre professores efetivos e servidores cedidos. Ele atribui a estes uma relação de subordinação aos professores, e o gêneses desse processo de mudança com o ingresso dos técnicos efetivos e a resistência à ordem estabelecida até então.

Entretanto, são relatos diferentes de um mesmo acontecimento. O professor E11 relata que, apesar das dificuldades encontradas quando ingressou, do processo de transição de universidade estadual para universidade federal, foi muito bem recebido. As práticas de recepção revelam o processo de interiorização das estruturas desses indivíduos, ao se estabelecer uma relação amistosa entre professores recém-chegados e servidores técnicos cedidos do Estado, e a ruptura dessa relação amistosa com a chegada dos novos técnicos na universidade, servidores efetivos federais, relatado pelo outro entrevistado E01. Mesmo que o *habitus* dos agentes análogos aos técnicos cedidos, o processo de socialização produziu novas posturas, novas crenças, um “novo” *habitus* fruto da interiorização das práticas do campo.

Apesar da memória ser um ato interpretativo das recordações do indivíduo, com recordações limitadas, podemos compreender as diferentes práticas de recepção de novos servidores na universidade, sendo relatados caminhos mais difíceis pelos servidores mais antigos, reflexo da demora no aprimoramento de ações atuais voltadas para a interação de novos servidores.

Dos quatro professores entrevistados, todos tinham experiências em outras instituições de ensino antes de passar a trabalhar na UFT, o que garantiu um processo de socialização relatado como proveitoso. Além disso, alguns também já desempenharam funções de confiança em outras instituições.

E10 *“Empresas privadas: 5 anos como técnico em química, 12 anos como professor, nível médio e superior, em duas instituições de ensino.”*

E11 *“Antes da universidade, eu trabalhei na Federal de Pernambuco, na UFPE, por dois anos. Depois eu tive uma passagem pelo Governo do Estado do Pernambuco, na Fundação de Apoio à Pesquisa de lá. [...] na sequência, eu fiquei dois anos e meio na Federal do Rio Grande do Norte, como pesquisador no Programa de Pós-Graduação, montando um curso de Pós-Graduação em Materiais, e depois do Rio Grande do Norte, eu vim pra UFT”.*

E12 *“Eu lecionei em três universidades, das quais, duas eram privadas.”*

Por meio de esquemas inseridos pelas suas histórias de vida, o *habitus* primário dos servidores é essencial para o processo de socialização e integração, ao adentrarem na universidade. O *habitus* como produtor de práticas, tanto individuais como coletivas, assegura a manifestação das experiências vividas, que, como esquemas, são aplicados ao sujeito na forma de pensamentos, percepções e ações, e tendem a assegurar a aceitação das práticas e sua continuidade através do tempo (BOURDIEU, 2013). A sua permanência reside na atualização das práticas estruturadas conforme seus princípios.

De acordo com os relatos dos professores entrevistados, todos já possuíam experiência na docência superior, o que se pode entender como um *habitus* de classe experimentado em outros espaços, que acabam por favorecer a continuidade de modos de ações semelhantes em virtude desse senso prático incorporado em outras instituições (BOURDIEU, 2013). Portanto, há uma identificação com o cargo pela formação e pelo trabalho realizado em outras vivências.

Por outro lado, entre os técnicos, essas circunstâncias não são experimentadas, já que grande parte se ocupava de outras funções antes de trabalharem na universidade. Mesmo os que já desempenham ocupações semelhantes, tiveram que se adaptar à diversidade de atuação da universidade, com suas diferentes áreas de atuação.

E3 *“Trabalhava numa área totalmente diferente.”*

E8 *“E tive algumas dificuldades porque, como eu assumi um cargo que não era de experiência, eu tive que estudar parte legais, e aí não tive como fazer isso pela instituição. Na verdade, a grande maioria dos técnicos, a gente procura isso externo, então a gente tem muita dificuldade com relação a essa preparação do profissional para a atuação, porque quando você faz um concurso, você faz pra uma área, mas quando você chega na instituição, você vai para diversas áreas, e nem sempre você tem uma preparação adequada para isso.”*

Um dado interessante, não só entre os professores, é que dos doze entrevistados, apenas dois servidores, um docente e um técnico, souberam citar a missão, visão e os valores da UFT estabelecidos em seu último planejamento estratégico. Um fato que pode revelar muito sobre a incorporação dos valores da UFT, a princípio, fixados num papel, mas que talvez ainda não estejam estampados em sua totalidade nos corpos de seus atores, principalmente quando se remete às práticas da universidade como um todo, envolvendo seus sete *campi*, e não apenas o

Campus de Araguaína. Isso também pode ser um reflexo do conflito instituição x organização, e a pouca efetividade da incorporação da “cultura de empresa”.

Dos entrevistados, os servidores com menos tempo de serviço na universidade, em sua maioria, não conhecem outro *campus*, e se sentem deslocados quando visitam a Reitoria, o que não ocorre com os servidores mais antigos. Liga-se a isso, a questão do pertencimento, que, muitas vezes, é incorporado de forma fragmentada, devido à própria divisão física da universidade que, de certa forma, falha nesse aspecto, ao não se utilizar de práticas unificadoras. A pouca interação que se tem não só entre *campus*, mas dentro do *campus*, como é o caso da divisão em unidades, reflete no sujeito, que é forjado pelas suas relações sociais, um sentimento de pertencimento traçado pela dependência do tempo de serviço na instituição.

Ainda sobre isso, repousa nessas narrativas, processos de interiorização de valores sociais adquiridos pelos agentes ao longo de suas vidas. Na produção dos sentidos no universo simbólico que perpetua os espaços sociais, estruturas sociais e mentais, muitas vezes não são de fácil compreensão. Dentre elas, situa-se o que Bourdieu (2013) denominou de crença, para a compreensão de artefatos de construções que fazem parte de um jogo, norteando pensamentos, condutas dos indivíduos, dos inconscientes individuais e coletivos.

Sendo assim, o *habitus* antecipa práticas baseadas nas experiências passadas, depositando valores a outras experiências passadas. As experiências desses servidores antes de começarem a trabalhar na UFT “produzem as estruturas do *habitus* que estão por sua vez no princípio da percepção e da apreciação de toda experiência ulterior (BOURDIEU, 2013, p. 89). O processo de interação dos professores se torna mais rápido devido às experiências passadas, ficando claro o papel dele na instituição, enquanto que o técnico, por ter uma lógica de trabalho diversa, passa por grandes mudanças e desafios para o desempenho de suas atividades. Por conseguinte, é justamente entre estes que se nota maior dificuldade de adaptação ao trabalho, às atividades, assim como o questionamento do seu papel na universidade.

No entanto, entre os docentes, revelou-se como *habitus* dessa classe, a preocupação com a formação do aluno. Mesmo não perguntados diretamente sobre esse assunto, todos abordaram tais questões em seus relatos. Pode-se compreender, dessa forma, que o *habitus* dos professores, no geral, repousa na preocupação com a formação dos alunos, na pesquisa, mas também nas dificuldades enfrentadas pela universidade na atualidade, assim como das práticas administrativas.

E9 “A nossa intenção aqui como professor e como, acredito eu, como a universidade, é formar bons profissionais no mercado de trabalho e ampliar a quantidade de pessoas

formadas aqui no estado da região norte como um todo. Então ela se encaixa que é dentro do meu propósito de trabalho também”.

E11 *“[...] propósito da UFT é educar as pessoas, é desenvolver tecnologias, é desenvolver ciência, é desenvolver experimentação, é levar o conhecimento para a comunidade, de forma que possa melhorar a vida socioeconômica de todas as pessoas que moram aqui, variando dos vários grupos e classes sociais que tem no nosso Estado.*

Já entre os técnicos, apenas dois, dos oito entrevistados, abordaram questões como a formação do aluno, sobre educação, e de se trabalhar num ambiente educacional. Isso pode ser explicado pelo tema de cada pergunta abordado nas entrevistas, mas não só, como exemplificado a seguir:

E4 *“Embora eu seja técnica administrativa, eu olho para o aluno, aquele na qual eu tenho que desempenhar bem a minha função, eu olho para o aluno, com um pouco de cuidado, humanizado mesmo, perceber que ele tem as dificuldades, que ele vem com todo uma carga familiar, uma carga cultural”.*

E8 *“A Ideia de educação é coletiva, educação não é só dentro da sala de aula. Se nós somos um instituto educacional, uma organização de educação, ela tem que ser coletiva por todos, senão a gente não consegue ter o processo de educação na universidade”.*

As narrativas, antes de tudo, são uma interpretação da realidade do próprio indivíduo que narra. O pesquisador deve ter ciência de que se lida com o que esse sujeito deseja mostrar, a imagem que interessa ser projetada sobre si mesmo (GOLDENBERG, 2007). Então, por que apenas duas pessoas entre oito trariam tais dimensões aos seus relatos? A resposta reside no *habitus*, mas também no capital acumulado por esses dois servidores. Desses dois entrevistados, um é professor, e o outro já foi durante algum tempo. Este último ainda atribui o fato de ser professor, mesmo não exercendo mais, como responsável pelo olhar e comportamento que tem: *“Como professora, eu acho que eu desenvolvi alguns aspectos como humanidade. Faz a gente perceber a fragilidade do outro, empatia também”.*

Segundo Bourdieu (2013), o *habitus* proporciona a produção livre de pensamentos, percepções e ações, no entanto, com um certo limite vinculado às condições históricas e sociais de sua produção. O conflito entre a universidade ser encarada como organização ou instituição,

é reforçado nos relatos, tanto de técnicos quanto de professores, representando características comuns de percepções das ações que devem ser implementadas pela universidade. É a *doxa*, construída nesse ambiente, que é reproduzida e acaba sendo assumida pelos discursos.

E9 “*A sociedade não vê a UFT com bons olhos, infelizmente isso não acontece. Eu acho que a gente tem pouco propaganda da universidade em si. Ela tem tantos benefícios, tanta gente formando, indo para o mercado de trabalho, e eu acho que a gente ver muitas pessoas na sociedade, infelizmente, que falam que vão prestar uma faculdade particular porque acham, que não acreditam na UFT, as vezes não sabem nem os cursos que tem na UFT. Isso tem que ser mudado*”.

E8 “*Existe um trabalho coletivo que aí depende muito da gente. E aí a gente não mostra pra sociedade, a universidade é muito falha com isso, isso não é visto pela sociedade. A gente não trabalha em prol da sociedade. A gente escolhe um número pequeno de pessoas e numa comunidade muito pequena pra prestar serviço. E a gente se fecha dentro disso. Então a gente não consegue dar visibilidade daquilo eu agente faz dentro da universidade. Mas a universidade trabalha, ainda que com pouco recurso[...]. Existe uma mitologia muito grande, e eu acho que a gente sustenta isso, muito, porque a gente não mostra isso não a sociedade. Não mostrou, não vai ver. Não trabalha, não produz, não faz. E isso vai se espalhando.*

De fato, os textos - tanto os relatos orais como os diálogos de uma entrevista - são expressões altamente subjetivas e pessoais, como manifestações de estruturas do discurso socialmente definidas e aceitas (motivo, fórmula, gênero, estilo). Por isso é possível, através dos textos, trabalhar com a fusão do individual e do social, com expressões subjetivas e práxis objetivas articuladas de maneira diferente e que possuem mobilidade em toda narração ou entrevista, ainda que, dependendo das gramáticas, possam ser reconstruídas apenas parcialmente (PORTELLI, 1996, p. 04).

Outra característica do *habitus* de classe dos servidores da UFT, é a compreensão das atribuições e responsabilidade dos servidores públicos diante das dificuldades enfrentadas numa estrutura burocrática e pouco flexível, comum às IFES. Uma característica que difere em outros espaços, ao se atribuir ao servidor público, fruto de uma ampla reprodução de crenças sobre esses agentes, produzidas pela sociedade, é a característica de privilegiado. O servidor da UFT tende a compreender as suas limitações enquanto agente público.

E7 “*Porque você facilmente é confundido com a pessoa de má fé, até porque a mídia divulga que todo servidora é vagabundo né, que não trabalha, mas eu gosto de ser servidor*

público. Acredito que pra mim assim que desde que eu entrei na UFT, eu tive poucos momentos de pouco trabalho, a maioria foi sempre de muito trabalho”.

E9 “Questão de privilégios? Privilégio que a gente tem de não ser demitido? Acho que é o último, porque nossas condições de trabalho deixam a desejar. As coisas são tão burocráticas e cada dia cria uma burocracia diferente”.

E11 “Eu acho que existe um grande mal-entendido, geral sobre servidor público. [...]Eu acho que existe no senso geral, um grande mal-entendido com relação a isso”.

Ainda sobre o *habitus* de classe, Bourdieu (2013) afirma que o *habitus* opera nas instituições reativando um sentido objetivado, gerado por um processo de inculcação para que as estruturas objetivas se reproduzam e se estruturam, habitando na instituição.

[...] ele é o meio pelo qual a instituição encontra sua plena realização: a virtude da incorporação, que explora a capacidade do corpo em levar a sério a magia performática do social [...]. A propriedade se apropria do seu proprietário, encarnando-se sob a forma de uma estrutura de práticas perfeitamente conformes a sua lógica e as suas exigências (BOURDIEU, 2013, p. 95).

Assim, são fatores que tornam possível a apropriação da instituição pelos seus membros, pelas lutas, pela noção de pertencimento a esse espaço social, revivendo os sentimentos que são, ao longo da sistematização de práticas, depositados como crença.

E6 “Rapaz se fosse me aposentar hoje, abriria mão do aposento, né. Porque eu gosto de trabalhar, e aqui eu gosto mais ainda”.

E8 “Quando eu tô na rua que alguém comenta alguma coisa de ruim da instituição, a minha tendência é consertar isso, ainda que algumas vezes eu sei que a pessoa tá falando aquilo que normalmente acontece. Mas eu me sinto parte da instituição. Então é difícil responder isso. Porque a gente interage dentro da instituição, e aí meio que a gente faz parte dela. Você sabe que aquilo que ofende ou que é bom para a instituição, vem de encontro com o teu trabalho ou o trabalho dos teus colegas. Eu reconheço”.

E5 “Porque assim: como eu fiz a graduação aqui, pra mim hoje, estar trabalhando na universidade, pra mim é muito bom. É claro que a universidade, ela não é, como diz: aquele

sonho, não é aquela coisa perfeita que você tem em mente, porque tem várias dificuldades. Mas eu gosto sim, de trabalhar na universidade. Pra mim é muito inspirador.

E10 “A minha sensação é de que pertenço 100% a UFT. Só visitei o Campus de Tocantinópolis até agora e fui muito bem recebida lá”.

A relação dialética estabelecida entre o senso prático e o senso objetivado, trabalha na produção do senso comum, do que é evidente para os membros da UFT. Para eles, é evidente a defesa pela educação superior, pela preocupação na formação de indivíduos, na valorização do servidor público, mesmo que muitas dessas percepções não sejam de tudo compartilhadas pela sociedade da qual fazem parte.

Portanto, os servidores da UFT, apesar das divergências enquanto grupo, estão posicionados em situação semelhante, são produto de condições objetivas análogas, podendo ser atribuído a eles o mesmo *habitus*. No entanto, o *habitus* de classe nada mais é do que o *habitus* individual refletindo a classe a que se pertence, e, no caso desses dois grupos, de professores e técnicos, visualizamos a divisão do que seria uma classe, em subclasses, devido às divergências de pensamento que ambos incorporaram, o que não deixa de ser parte da liberdade, com limites, impetrada pelo *habitus* de classe. Os posicionamentos evidentes, o que é tido como importante, são como crenças estabelecidas, objetivadas e impostas, mas também é uma “[...] relação de pertença e de posse na qual o corpo apropriado pela história se apropria, de maneira absoluta e imediata, das coisas habitadas por essa história (BOURDIEU, 1989, p. 83)”.

Porém a universidade, como instituição, só se justifica em relação aos interesses e nas posições que estão dentro do campo, em função das posições e dos *habitus* de seus agentes. Reside aí, a importância do estudo dessas posições por meio das percepções geradas pelos relatos.

4.2.2 Campo, estratégias e relações de poder

Ao se mergulhar na realidade dessa instituição, nas relações de poder, buscando entender as disposições estabelecidas no campo das instituições públicas de ensino superior, deve-se levar em consideração o olhar que esses sujeitos debruçam sobre essa realidade e como a enxergam. Esse olhar é fruto das construções, do sujeito socializado e revelam muito do que

já foi abordado neste trabalho. A importância dada a determinados artefatos, são típicos de cada campo. Por isso, os diálogos revelam as lutas e estratégias utilizadas, as regras específicas, que só têm valor dentro de um campo específico.

Nessas circunstâncias, temos como exemplo as posições no campo. Um dos pontos centrais trata da relação conflituosa entre docentes e técnicos, um assunto medular na discussão iniciada no capítulo segundo a respeito das relações estabelecidas no espaço de luta organizado em torno de específicas combinações de capitais, que veremos mais a frente, como estratégia de manutenção ou transformação das posições dentro desse campo.

E1 *“Eu...assim. Eu nunca passei por um, né? Mas pelo que a gente ouve e observa, existe também, pelo uma questão de achar que existe uma diferença. [...] De poder talvez, de achar que pode mais que os técnicos, ou que são melhores que os técnicos, né? Parece que para alguns professores ainda tem, alguns técnicos, ainda tem essa diferença, né? [...] Mas no meu setor tiveram pessoas que tiveram esses conflitos com alguns professores. Então, realmente ele existe”.*

E2 *“...A Veterinária, ainda há um resquício muito grande de resistência quanto à inserção do corpo técnico junto na tomada de decisão. A veterinária tem esse perfil ainda. Já aqui por ser cursos das áreas de humanas, já há abertura para o corpo técnico ter um pouco mais de voz. É só observar o conselho diretor, quem mais fazem críticas, levam demandas, principalmente do corpo técnico, é por lá. Medicina Veterinária e Zootecnia e Pós-graduações, é por lá.”*

E4 *“Nós tivemos uma discussão, que foi sobre a criação da Coordenação de Secretarias. E a gente percebeu que veladamente havia uma queda de braço, que é essa coisa do pertencimento, de acho que é dono de alguma coisa, dono do servidor, dono do espaço físico [...]. Quando alguém conquista uma coisa, parece que o outro se incomoda como isso. Quando a construção do projeto de secretaria foi feito apenas por técnico e foi apresentado ao professores, criou um conflito porque essa coisa de hierarquia, eu sou chefe, deveria ter passado por mim.”*

E4 *“O professor que assume cargo de chefia, parece não ter o entendimento que o servidor não é dele.”*

E5 *“Assim, o que eu percebo é que tem alguns professores que tentam executar algumas atividades, e parece que por algum desacordo, um acha que é melhor que o outro e não concorda, e acaba gerando um conflito. Mas é mais por briga de ego. Ah! ...O meu trabalho é mais importante, a minha pesquisa é melhor, eu gero mais artigo. E assim vai.*

Acima, estão alguns trechos de relatos sobre a ideia que o técnico tem sobre a relação das duas categorias, uma relação conflituosa de quebra de braço, onde o técnico seria a parte mais frágil. Já entre os entrevistados professores, os mesmos afirmam não perceber essas questões no seio do grupo de técnicos.

E9 *“Entre os técnicos, eu acho que eles são unidos, pelo menos aqui na EMVZ, eu vejo eles de uma forma muito unida, onde tá um tá o outro, eles estão conversando, eles fazem reunião entre eles pra criar lá, tavam fazendo lá pra criar uma associação entre eles. Então eu acho eles bem unidos, e eu acho eles muito mais unidos que os professores, inclusive entre as unidades, eu acho que eles se conversam muito mais que os professores entre as unidades conversam.”*

E10 *“Nunca presenciei um conflito entre técnicos da UFT, portanto não saberia responder”.*

Como foi mencionado em outros trechos, os técnicos possuem práticas cotidianas relacionadas à discussão das demandas da categoria de forma mais homogênea. Mesmo possuindo um Sindicato pouco expressivo, regularmente, estes servidores costumam organizar pautas internas, discutidas em reunião e deliberadas em favor da unificação do grupo. Estas ações são refletidas na concepção de que o professor tem do técnico enquanto grupo, de coesão. No entanto, ao se abordar tais questões entre os técnicos, revelou-se práticas e lutas simbólicas travadas dentro do próprio grupo.

E2 *“Depende, por exemplo: entre técnicos é muito difícil a gente observar alguma contenda. Existe! Pode até existir. Mas entre a categoria docentes, a gente ver mais rugas, conflitos interpessoais. Entre eles, entre técnicos e algum docente. Normalmente entre técnicos, é mais pacífico, mas entre os docentes, talvez até mesmo pelo fato deles poderem galgar cargos dentro da universidade, isso pode imbuí-los de um certo poder, uma sensação de poder, que embora seja fictício, se torna uma centelha dentro deles”.*

E5 *“Sim! E o que eu vejo de conflito mais entre técnicos, é porque assim, o que percebo é que quando tem o conflito, na maioria das vezes é porque um acho que o outro tá mandando nele, e não quer ser mandando porque ele acha que todo mundo é igual, e eu não posso ser mandado por um técnico. E o que eu percebo, que eu vejo, muitas vezes dentro da categoria de técnico, ele acha que ele e o outro técnico é igual e ele não pode ser mandado por um técnico. E ele acha que ele pode ser mandado pelo professor, ele acha que por um professor ele poderia ser mandado. Então o que eu percebo de conflito é nesse sentido. Ele aceita ser mandado por um professor, por mais que ele fale, depois ele vai falar assim: não! Mas ele também é servidor, é normal. Mas não! Ele aceita ser mandado por um professor, mas ele não quer ser mandado por outro técnico.*

E6 *“tem! Tem porque não tem jeito, né. Eu tiro isso por algum grupo de WhatsApp que eu já participei do CIMBA, que eu saí de lá. Então eu vi colegas de mesmo setor se comendo e tal, no grupo e tal. Aí eu peguei e saí de lá do CIMBA e tô só na EMVZ. Aqui na EMVZ eu também vejo gente se arranhando por pouca coisa, fazendo com que, assim, passa semana sem se falar, depois se fala”.*

E3 *“A gente já percebe, até mesmo no grupo. É tanto que, você nota que algumas pessoas ficam até ficam caladas, por às vezes você vai falar certas coisas no grupo, né, e já se torna uma coisa tão grande que eu acho que não é pra tanto. Mas que há conflitos, sim! (...). Dos conflitos? Eu acho assim... como é que eu vou falar? Que eu já percebi. Que tipo assim, a titularidade, (risos) eu vou falar assim da pessoa ter tipo, um título, e aí a outra não tem. Eu acho que isso, a questão de salário, eu acho que isso aí gera um pouquinho de conflito.*

Esse último trecho é singular na maneira de atribuir ao técnico, também, a questão da acumulação do capital, pelos títulos, provocando distinção no grupo. Em uma das observações diretas feitas numa reunião para a criação de um novo setor no *Campus*, travou-se por um longo período uma discussão sobre quem deveria trabalhar mais: o técnico de nível médio ou o de nível superior. A contenta se prolongou, e se justificou porque as distribuições das atividades seriam iguais, independente do cargo de origem, isso porque, mesmo a equipe possuindo técnicos de diferentes níveis, as atribuições seriam as mesmas. Entende-se então, por algumas falas, apesar da reprodução do discurso hegemônico entre técnicos de uma pretensa harmonia

de ideias e crenças, a revelação de um outro patamar dessas relações, as estratégias traçadas pela acumulação de capital, também presente entre os grupos dos técnicos.

Quando perguntados aos professores se haveria conflitos entre docentes e técnicos, a maioria preferiu inserir outras discussões.

E10 *“Aparentemente é boa. Há conflitos como acredito haver conflitos em todas as relações humanas”.*

E11 *“Primeiro existe parâmetro de lei, a própria legislação nossa, você tem determinadas situação que técnico faz, professor não faz. Livro de ponto por exemplo: tem um decreto presidencial que libera o professor, e não libera técnico. Você ter numa mesma estrutura que o fim é formação profissional do indivíduo, intelectual, cultural dentro da universidade. Essa falta de uniformidade nas duas legislações, termina dando essas categorias esse ar de rivalidade. Eu não vejo isso, eu acho que a gente amadureceu muito com isso dentro da instituição. Isso não é um fato isolado dentro da UFT, isso acontece em todas as universidades do Brasil. E o processo é que vai evoluindo.”*

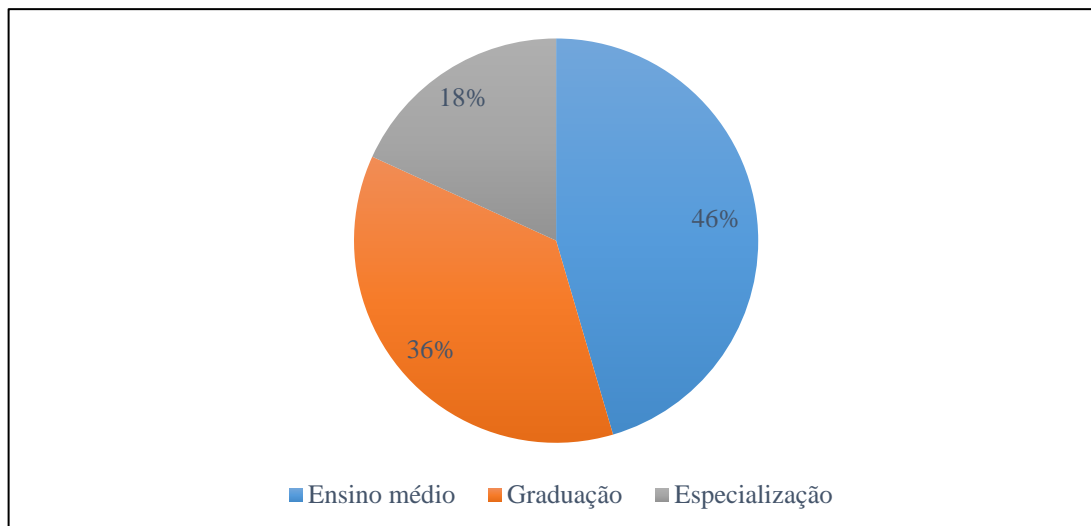
E12 *“Existe em todos os níveis. E na UFT, na minha opinião, falta um mediador. Porque quando duas partes entram em conflitos, tem que ter um mediador. Então falta esse mediador de confiança dos dois lados.”*

Para compreender as práticas, deve-se identificar as posições no campo. No caso da UFT, elas são visualizadas pelas lutas simbólicas travadas entre a categoria de professor e técnico. Os agentes sociais desse espaço, e como recorte da pesquisa, são os professores e os técnicos – duas classes –, e ocupam posições opostas, conforme as propriedades adquiridas por cada um, recursos de poder proporcionados pelos distintos capitais, fazendo com que um grupo exerça poder sobre o outro. O professor, portanto, ocupa uma posição privilegiada, e a mantém, fruto da acumulação de capitais, cujo valor é relevante ao jogo em campo. Além do capital cultural, intelectual, o professor ainda possui o capital simbólico, que repousa na percepção de como o outro o percebe (BOURDIEU, 1989).

Segue abaixo gráficos que retratam o nível de qualificação dos servidores técnicos e professores. O primeiro, refere-se à qualificação dos técnicos administrativos em 2006 – quando os primeiros servidores entraram em exercício no *Campus* de Araguaína; o segundo e terceiro gráficos, revelam como se encontra, na atualidade, esse cenário, entre técnicos e professores. O

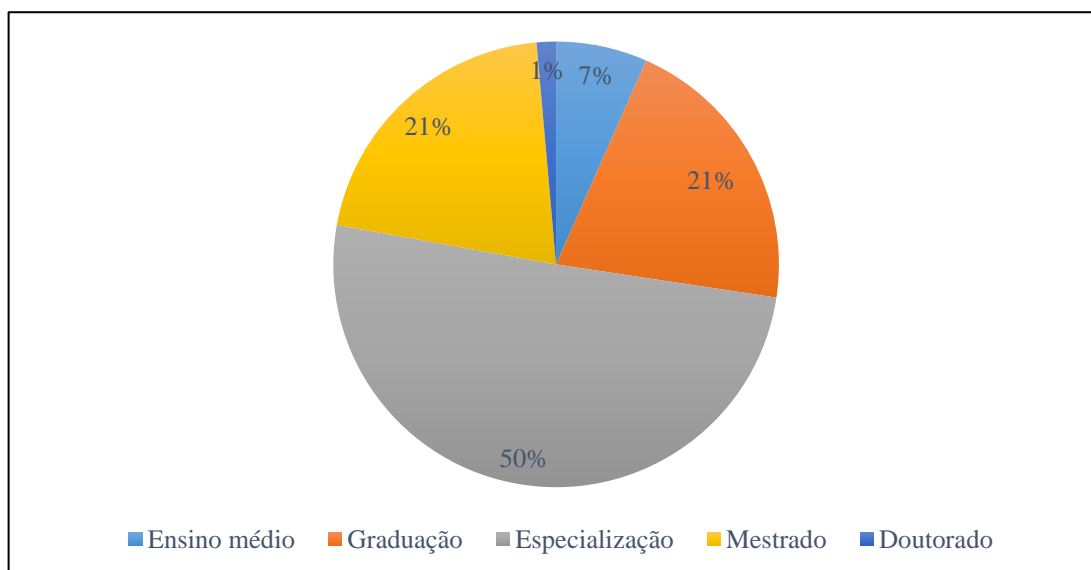
Capital institucionalizado, as titulações, são propriedades adquiridas e bastante relevantes para entendimento das práticas, pois são recursos de poder dentro do campo.

Gráfico 1- Nível de qualificação dos técnicos administrativos em 2006

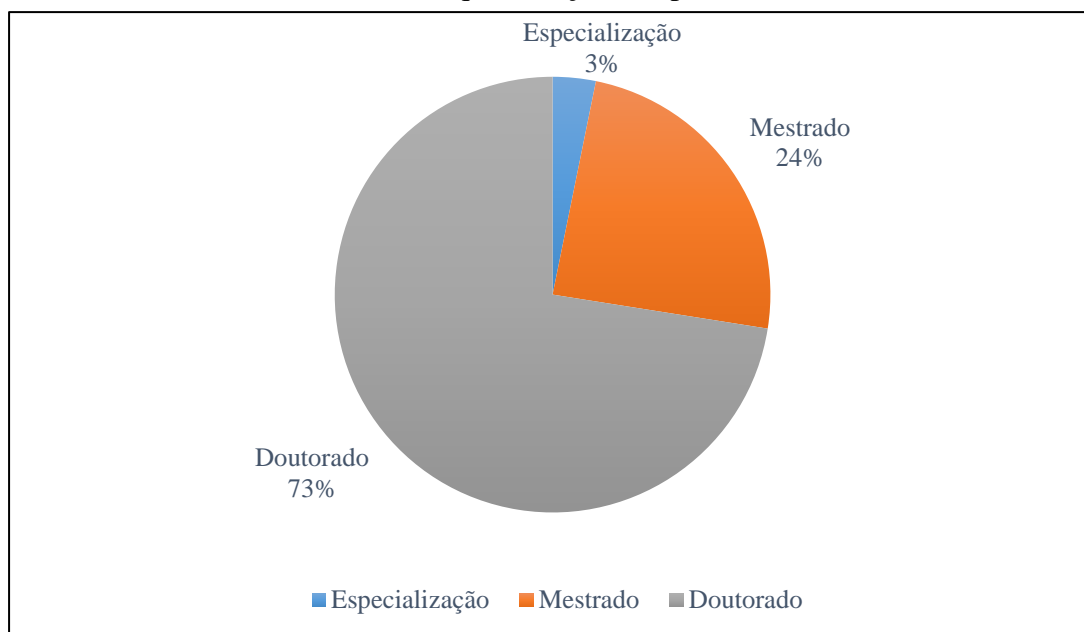


Fonte: SIE – Sistema Informação de Ensino da UFT.

Gráfico 2- Nível de qualificação dos técnicos administrativos em 2018



Fonte: SIE – Sistema Informação de Ensino da UFT.

Gráfico 3- Nível de qualificação dos professores em 2018

Fonte: SIE – Sistema Informação de Ensino da UFT.

Ao se analisar o capital institucionalizado, – o título acadêmico – observa-se uma evolução considerável dos técnicos de 2006 a 2018. Em 2006, por exemplo, não havia nenhum técnico-administrativo com mestrado e doutorado, enquanto que, em 2018, tem-se 21% de servidores com mestrado, e 1% com doutorado. Adicionado a isso, atualmente tem-se 10% do número de técnicos, afastados para qualificação em nível de mestrado e doutorado, correspondendo em breve a um número de 13,5% de servidores a mais qualificados. As razões são reflexos da política de qualificação desenvolvida nas instituições a partir do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal instituído pelo Decreto nº 5.707 de 2006.

Os técnicos têm se utilizado de várias estratégias, que, apesar dos conflitos internos na classe, os mantêm coesos no intuito de garantir melhores condições nesse campo. A exemplo disso, como foi relatado, as discussões de pautas internas, melhores condições de trabalho, luta por maior representatividade nas comissões e conselhos. O reflexo disso está em alguns relatos:

E3 *“Normalmente os técnicos trabalham de forma alinhada. Bem alinhada. Não é à toa que na maioria das consultas eleitorais a categoria consegue, algo em torno de oitenta por cento direcionar seu voto a determinado candidato. É sinal de unidade. Em outros momentos, já chegou até a uma quase unanimidade da categoria votar em determinado candidato. ”*

E4 *“Essa parte da missão me incomoda, porque nem sempre essa gestão é tão democrática e participativa. Foi uma das coisas que eu questionei, inclusive dentro de um*

Consuni, se a universidade de fato ela é democrática e participativa, porque que nós técnicos tínhamos quinze por cento de voz. Os setenta/quinze não me desce na garganta. [...] Nós conseguimos no país o primeiro Conselho Diretor paritário, depois eles conseguiram derrubar isso.”

Logo, prevalece um discurso de unidade entre os técnicos, mas que, por vezes, pode ser quebrado mediante o uso de estratégias similares ao grupo dos docentes, o acúmulo de capital. No caso dos técnicos, a obtenção de tais instrumentos difere da intenção, não de manutenção, mas de transformação e mudança de posição. Essa unidade entre o grupo também revela estratégias ligadas ao capital político.

Ainda sobre campo, lutas e estratégias, a questão política também revela muito sobre os sentidos do jogo.

E5 “Na época das campanhas políticas, muito é prometido. Só que a gente sabe que a pessoa que tá prometendo mundos e fundos, não vai conseguir implantar aquilo durante o mandato. E é o que a gente percebe que acontece. Muitas vezes a pessoa promete tanta coisa, e quando chega, que efetivamente entra pra um cargo de coordenação, de direção, de reitor. E aquilo tudo que ela prometeu ela não consegue executar”

E7 “Ela é muito mais evidente na época das eleições pra reitor, que a gente ver onde vai. Mas depois que passa essas eleições, eu acho que pra mim morre a questão da política. Aí a pessoa vai ter que trabalhar mais pra poder...mas a política pra mim é só naquela época.”

Os relatos acima, servem para elucidar as práticas realizadas pelos agentes no campo, que, efetivamente, possuem seu próprio jogo. Refere-se, dessa forma, a um senso de jogo, que, conseqüentemente, é jogado com regras próprias, por agentes com interesses específicos, estabelecidos pela própria dinâmica do campo (BOURDIEU, 2004). As estratégias políticas para alcançar os cargos eletivos na UFT, portanto, não fogem desse cenário, pois seguem a lógica do jogo. E, como estratégias, surgem acordos, votos fechados em favor de benefícios voltados à categoria, como políticas de incentivo à qualificação (Quali+, por exemplo), e flexibilização da jornada de trabalho.

No que se refere ao capital, como compreendemos, é um mecanismo de poder bastante relacional, uma espécie de carta cujo valor está relacionado à lógica de cada campo. A dinâmica estabelecida nesse campo organizacional, refere-se à tentativa de mudança das posições

ocupadas por parte dos técnicos, assim como na manutenção da estrutura existente pelos docentes. Isso porque os interesses sociais são muitos específicos de cada campo.

E2 *“Eu acho bem interessante né? E eu acho até meio que fundamental. Porque como...não sei se seria um pré-conceito, talvez não, mas uma ideia mesmo técnica. Porque como as atividades de gestão, ela é muito técnica, ela deve ser, ela tem umas formações que são específicas para isso. Por exemplo, não pode ir para a administração de uma Biblioteca um professor, né? Porque ele não foi formado para isso. Então assim, até mesmo quando um professor tá na coordenação de um colegiado, o papel dele tem que ser pedagógico, ele não tem que ser tão de gestão assim, né? Gestão administrativa mesmo, propriamente dita. Então assim, eu acho isso muito importante, o técnico realmente – não é que ele tá – às vezes o pessoal fala, há ele tá conquistando um espaço. Eu até penso que não é um espaço conquistado, é um espaço que deveria ser de um técnico, né? ”*

E4 *“O professore deveria ficar na parte de pesquisa, pedagógico, agora essa parte de gestão, porque não um técnico? A gente ver muita resistência nisso, porque é uma briga de poder.”*

E4 *“O técnico ele consegue avança nessa parte de currículo, nessa parte de formação, ele avança no conhecimento, mas, no entanto, ele continua sendo técnico. O fato dele ser técnico, parece que o diminui, mesmo ele tendo um ‘doc’, parece uma limitação.”*

Além das políticas de qualificação voltadas para obtenção de títulos, muitos frutos de demandas lançadas em campanhas eleitorais, também há cobrança do reconhecimento da importância do trabalho técnico para o desempenho de funções de posições relevantes. E, nesse caso, as táticas são as mesmas, da distinção. Assim como se acordou atribuir ao professor o detentor do saber, tem se convencido utilizar o mesmo recurso discursivo para a relevância do conhecimento técnico como essencial, ou, por vezes, superior ao conhecimento intelectual, para as áreas de gestão e desenvolvimento da universidade.

Das lutas simbólicas travadas entre os dois grupos, é possível identificar, nos relatos, ações voltadas ao reconhecimento, principalmente entre os técnicos, reflexo da posição que ocupam no campo, também por fatores externos, como a falta de reconhecimento pela sociedade:

E6 *“Principalmente em momento de greve, que a sociedade vai ver que nós existe, quando vai ver o que nós somos, digamos no período de greve, porque no dia a dia todo mundo é no seu canto, entocado, trabalhando. A gente aparece mais quando tem um movimento, alguma coisa, algum encontro, alguma coisa assim que o povo passa a perceber quem é o servidor público da universidade”*.

Segundo Bourdieu, ao desenvolver o conceito de distinção, para que o agente seja reconhecido, é necessário que o outro seja distanciado. A distinção também é uma estratégia, e esta é produto do senso prático como sentido de jogo, conseqüentemente um jogo próprio do campo, fazendo com que os agentes façam o que tem que ser feito. No entanto, não se trata de mecanismo inevitável. Como ele se distribui de forma desigual, há falhas, mas não há dualismos nisso. “Percebe-se que não se deve colocar o problema em termos de espontaneidade e coação, liberdade e necessidade, indivíduo e sócia. O *habitus* como sentido do jogo é o jogo social incorporado, transformando em natureza (BOURDIEU, 2004, p. 82)”.

E10 *“No caso dos técnicos, acredito que haja um menor comprometimento deles com a atividade “FIM” da Universidade, o que é previsível, pois ninguém pode se comprometer com aquilo que aparentemente não é de sua responsabilidade”*.

E4 *“Desde que eu cheguei aqui na UFT, eu percebi isso, eu era professora. Então quando eu cheguei aqui, que eu vi o discurso de alguns professores em relação à técnico, eu estranhava. Eu também sou professor, porque eu não tenho essa relação que esses caras têm. É por causa da titulação, é porque é professor universitário? Por ser universitário, ele é diferente de mim, porque sou professora?[...]. Já houve algumas situações da pessoa perguntar pra mim se eu queria ser gestão. Se eu quisesse ser gestão, eu tinha que fazer um concurso pra ser professor. [...]E4 Quem tá na ponta do serviço é que tem uma visão do todo, quem tá lidando com o aluno é que percebe a dificuldade que o aluno tem, quem tá diretamente no setor é que consegue ter uma visão de como o setor andaria melhor.*

E10 *“[...] é muito melhor os técnicos assumirem determinadas funções, porque de certa forma acaba tendo um tempo maior, eles acabam tendo um tempo maior, quando a gente pensa em final de semestre aqui, é complicado para o professor que tem pesquisa, ensino e extensão, professor que está inserido numa pós-graduação.*

E1 *“Entre cursos, entre os próprios professores, de um querer achar, ser melhor do que os outros, entendeu? Ah...porque produz mais, que dar uma aula melhor, que tem mais tempo, ou porque o doutorado é melhor, entendeu? (Risos). Como disse um professor, uma vez: são muitas estrelas pra pouco céu (risos).”*

E5 *“Infelizmente, quando os professores estão fazendo greve, os técnicos não brigam com os professores no mesmo sentido que os docentes tendem a reclamar da categoria de técnico”.*

Assim, as relações construídas são independentes de consciências e vontades individuais (BOURDIEU, 1989). Por isso, é compreendido, de acordo com os relatos acima, como naturais. O primeiro foi de uma professora, o segundo, de uma técnica, que também já foi professora da educação básica.

Ainda sobre a questão da naturalidade das coisas, o poder simbólico também se utiliza da prerrogativa de se naturalizar nas estruturas, criando uma relação com a lógica de dominação – estabelecida no reconhecimento e insciência da arbitrariedade que a elabora –, firmando percepções de como as pessoas enxergam o mundo e a ordem estabelecida. Por conseguinte, ele não está explícito, operando na maneira como os agentes se relacionam com o mundo, enraizando estruturas que estabelecem a ordem social (BOURDIEU, 1989). Mediante isso, o poder simbólico exige cumplicidade.

Segue abaixo dois relatos, o primeiro, de um técnico, o segundo, de um professor:

E5 *“Sim! E o que eu vejo de conflito mais entre técnicos, é porque assim, o que percebo é que quando tem o conflito, na maioria das vezes é porque um acho que o outro tá mandando nele, e não quer ser mandando porque ele acha que todo mundo é igual, e eu não posso ser mandado por um técnico [...]. E ele acha que ele pode ser mandado pelo professor, ele acha que por um professor ele poderia ser mandado. Então o que eu percebo de conflito é nesse sentido. Ele aceita ser mandado por um professor, por mais que ele fale, depois ele vai falar assim: Não! Mas ele também é servidor, é normal. Mas não! Ele aceita ser mandado por um professor, mas ele não quer ser mandado por outro técnico”.*

E12 *“Os postos da universidade, pela própria definição da universidade, a universidade é uma instituição, embora a UFT não seja, digamos...a universidade é uma instituição meritocrática, tem que ter meritocracia, meritória, que vem de mérito, a pessoa tá ali por*

mérito [...]. Se os técnicos estão ocupando, eu sei que alguns estão ocupando funções por mérito, independente da função que ele tem, ele é muito bem-vindo e tenho certeza que vai contribuir muito para a universidade. É obvio que algumas funções, né? Algumas funções, ela cabe ao professor, porque o professor, ele, é da alçada, digamos uma reitoria, uma pró-reitoria de graduação, por exemplo. Numa pró-reitoria de graduação, não é que o técnico não possa ser um pró-reitor de graduação, mas nas universidades, como elas são organizadas, então é mais adequado, é mais vantajoso para universidade que um professor ocupe. ”

Como discutido no segundo capítulo, na universidade reside uma luta de classificação relacionada ao poder do conhecimento, não só acadêmico, mas também técnico. O poder simbólico na UFT atua nas práticas, na luta pelo monopólio do campo, na manutenção das posições, ou não, legitimado pela hierarquização desse espaço social. Há um investimento nisso, na luta em torno de capitais, o acadêmico, cultural, social ou simbólico – este como busca pelo reconhecimento social, prestígio, posse dos rituais e códigos de diferenciação social –, dedicados aos professores, e o político, à força das estratégias de ação dos técnicos. Caberia um estudo futuro sobre a codificação da divisão do trabalho nesse campo, a partir dos efeitos simbólicos que suscita.

O resultado das entrevistas foram percepções dessa realidade a partir da forma como cada agente compreende o mundo. Apesar de parecer apenas percepções, ou subjetividade dos entrevistados, na realidade, fornece o reflexo da visão de mundo destes, como também como ele é dividido. Estas características são princípios geradores de sentido, de lutas simbólicas promovidas pelo processo de classificação e de naturalização de práticas.

Uma percepção que não foi discutida no capítulo segundo, mas que veio à tona a partir das entrevistas, foi a representatividade atribuída aos cursos que não são de licenciatura, como Medicina Veterinária, Zootecnia, e os Tecnólogos, como o curso de Logística. Os primeiros, mais ainda, por se concentrarem na unidade da EMVZ, caracterizada pelos entrevistados como um ambiente diferenciado, de grandes projetos e projeção externa, voltados para um mercado local e promissor.

E1 *“Eu não vejo como mais importante, mas eu veria como, que talvez possa atrair mais atenção do público. Porque não adianta você ter cursos que não atraem o público, né? É infelizmente, ou felizmente a gente tem que pensar nisso porque a gente tem que trazer aluno. Então por exemplo: apesar de eu achar um absurdo, mas hoje em dia eu vejo que quase ninguém se interessa mais pelas áreas de licenciatura, até pela, como eu falei no começo, a*

questão social do país, né? Então hoje quase ninguém. Quem que quer ser professor no país que nós vivemos? Então assim, talvez não por grau de importância, mas por grau de interesse, os cursos de gestão acabam chamando mais atenção, entendeu? Porque talvez a resposta no mercado seja bem mais proveitoso, né? Os cursos de Medicina Veterinária e Zootecnia, eles têm, pela questão do Estado aqui, pela realidade daqui, talvez eles têm essa, essa, essa importância também. Que eu não chamaria de importância, mas que tem mais visibilidade, entendeu?”

E2 “Até porque são duas unidades, embora dentro do mesmo campus, ambas têm as suas identidades próprias. A natureza das atividades não são as mesmas. Lá se trabalha com a parte agrária, agropecuária, melhor dizendo. Aqui não, aqui é uma unidade que trabalha com a parte humana. E isso por si só, você já consegue perceber o nível de relacionamento que você pode ter lá. Lá onde prevaleça mais a questão agrária, a questão da cultura do campo. As pessoas tendem a ser um pouco mais incisiva nas suas colocações. Aqui não! As pessoas falam com mais ponderação. Lá eles são mais incisivos, bem mais. E passa isso para os acadêmicos. ”

E2 “Eu acredito mais na qualidade dos projetos que são financiados pelo CNPq, CAPES. Eles têm muitos projetos, FINEP, né? Eles têm muito projetos e hoje, assim, no Campus de Araguaína, é bem visível que lá é o carro chefe quanto a aspecto científico dentro da universidade. ”

Os cursos, no geral, mais concorridos pelo número de vagas no *Campus* de Araguaína, são os cursos de Medicina Veterinária, Zootecnia, localizados na unidade da EMVZ, e o curso Tecnólogo em Logística, na unidade Cimba. Isso revela uma parte da desvalorização que os cursos de Licenciaturas têm enfrentado nos últimos anos, golpeados por medidas duvidosas por parte do executivo, acentuando a depreciação dos saberes proporcionados por essas áreas do conhecimento. Indica também como um campo se apropria de elementos de outro campo, e, nesse aspecto, é o campo acadêmico apreendendo do campo econômico, são as homologias estruturais e funcionais entre os campos incorporadas pelo *habitus*.

Devido ao recorte do estudo, não haverá um aprofundamento sobre os relatos acima. No entanto, cabe destacar que os apontamentos emergidos, nos remete à discussão sobre o que Bourdieu (1989) denominou de campo universitário, caracterizado pelo privilégio exclusivo do conhecimento acadêmico e científico. Se fôssemos esquadrihar essa perspectiva, era possível

identificar os tipos de capitais, as relações políticas, e outras questões inerentes a cada curso da universidade. Ademais, essa sondagem relevaria, por exemplo, como perpetua na concepção das pessoas, o duelo entre cursos de humanas, formando intelectuais, e cursos mais atrativos, que formam profissionais para o trabalho, e garantem a manutenção da universidade pública numa posição, longe de naufragar no mar aberto do sistema educacional encarado como serviço, na atualidade.

Um exemplo disso, é o estardalhaço criado em volta da criação do curso de Medicina no *Campus* de Araguaína, curso esse, legitimado interna e externamente, detendo um poder simbólico sobre os demais, repousando numa posição hierárquica dentro do campo universitário. Isso porque muitos cursos exercem funções sociais distintas. O Estado, detentor do monopólio dos meios de produção simbólicos (BOURDIEU, 1994), é bem-sucedido no processo de classificação e incorporação dessas estruturas no sistema educacional. Portanto, seria necessário, em trabalhos futuros, o estudo da classificação dos cursos universitários da UFT, visando a compreensão dessa hierarquia. De um modo geral, podemos afirmar que as entrevistas trouxeram algumas novidades para a discussão, mas também contribuíram para legitimar as hipóteses levantadas anteriormente.

Dos apontamentos gerais, podemos elucidar que a UFT está organizada, como já foi mencionado, em sete *campi* e reitoria. As decisões pontuais e relevantes são tomadas fora dos *campi*, sendo centralizadas na reitoria, onde ficam as pró-reitorias, gabinete do reitor e demais diretorias subordinadas à essa estrutura.

E1 “[...] o que a gente percebe é que tem muita decisão unilateral, né? Só chega de lá da reitoria. “Ô o Campus tem que fazer tal coisa; ô o Campus tem que cortar, o Campus tem que fazer isso. E a direção tem que executar, né?”.

E2 “No campus de Araguaína, a estrutura do campus de um modo geral, ela mudou, mudou sim. Mas Palmas de certa forma, mantém o controle. Por mais que você troque as chefias aqui dentro do campus de Araguaína, não vai haver essa mudança, porque os procedimentos já são pré-estabelecidos na reitoria. Aqui só executa. Um exemplo claro, o RH. Melhorou, repaginou o RH, desde quando começou até hoje, conseguiu melhorar, mas as ordens até hoje continuam sendo da Reitoria.”

E10 “Eu analiso essa relação como de autoritarismo. Deixe-me explicar: assim como um pai não dá direito de escolha a filhos menores sobre o orçamento doméstico, a Reitoria nos

olha como “pequenos” e não permite o livre acesso as informações e decisões tomadas fora do campus”.

E12 “*A relação da Reitoria e do Campus, sempre foi uma relação muito distante*”.

Fora, isso, grande parte dos processos administrativos são encaminhados e solucionados na reitoria, que possui internamente setores com legitimidade para essa finalidade. Além disso, por estar vinculada ao Ministério da Educação (MEC), parte desses processos, dependem de instrução desse órgão, além da fiscalização realizada pelos órgãos de controle externos à universidade. Em que pese os conflitos entre grupos de servidores, temos o fato de que a maioria dos cargos de alto escalão¹² são ocupados por docentes, ficando aos técnicos os cargos relacionados mais a questões operacionais.

No âmbito do *campus*, ocorre um distanciamento entre direção e os demais setores, principalmente pela divisão do *campus* em duas unidades, uma na zona rural, e outra em área urbana. Essa divisão acarreta uma série de conflitos internos mobilizados pela ausência de uma estrutura organizacional capaz de suprir a deficiência de uma gestão de duas unidades com características e necessidades diversas. O gabinete da direção do *campus* fica localizado na unidade CIMBA, grande parte dos setores concentram seus núcleos de decisão nessa unidade, e tais medidas são justificadas pela escassez de servidores para atender toda a demanda, da logística e acesso à unidade localizada na zona rural. Nesse contexto todo, ainda perdura o imaginário que se criou a respeito do clima e ambiente organizacional da EMVZ construído pela reprodução de narrativas de conflitos, relações de poder e espacialidades elaboradas de formas diversas atribuídas à formação – ao possível *habitus* dos profissionais que atuam lá –, à competência e desenvolvimentos de projetos com resultados mais “impactantes” para a universidade.

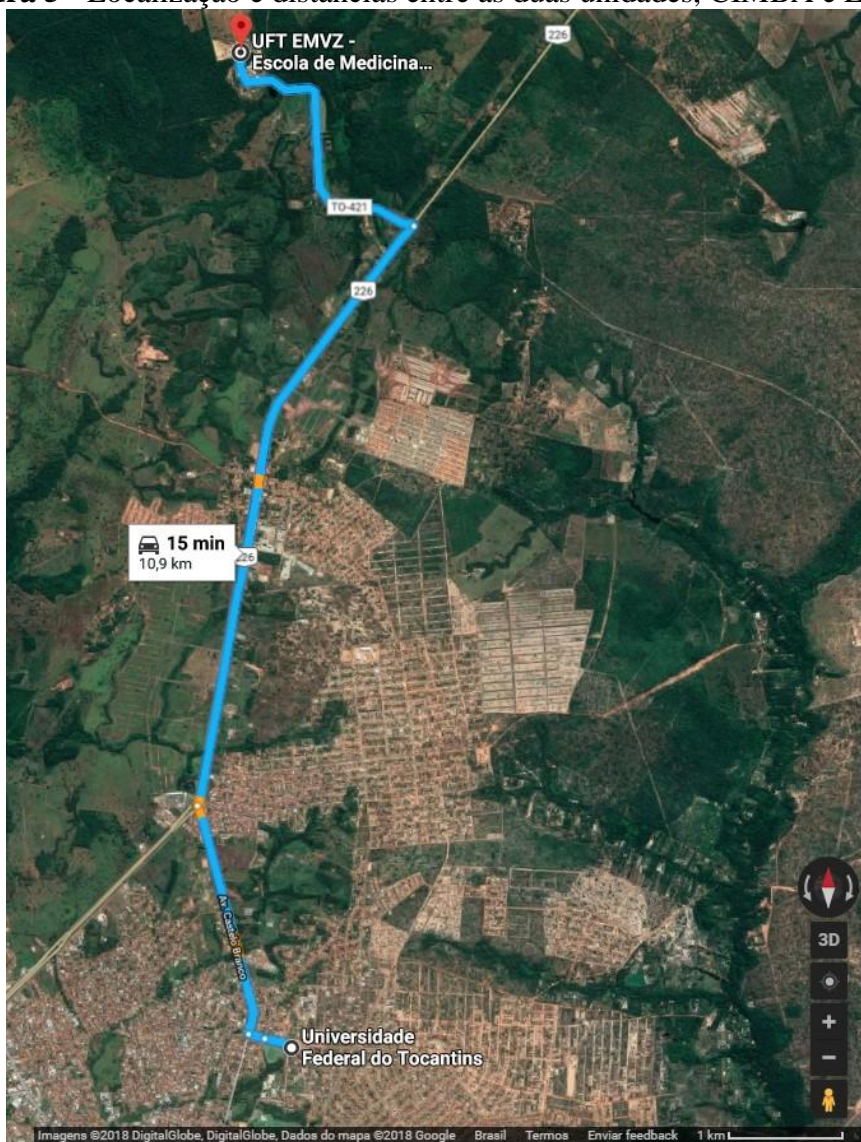
Nesse contexto, pode-se ver relatos de discussão em Conselho Diretor a respeito da destinação de verbas, como também conflitos de ordem política gerados pelas consultas eleitorais para os cargos de reitor e diretor do *campus*. E, nessa perspectiva, os “eleitores” das duas unidades costumam se colocar em margens diferentes do curso das campanhas eleitorais.

Logo, entre o grupo dos servidores técnicos, tem-se reproduzido, principalmente entre os com menos tempo de “casa”, a concepção de que a EMVZ é um ambiente hostil, por vezes

¹² São cargos eletivos ou designados. O primeiro, os cargos de diretor de câmpus e reitor, e o segundo, de funções de confiança, como chefes de setores, diretores e pró-reitores.

provocado pelos profissionais e suas formações, criando uma forte resistência na possibilidade de desempenho de suas atividades nessa localidade. Além disso, entra o fator da distância que, na Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia, fica da outra unidade que fica em área urbana. Os servidores que trabalham no Cimba raramente são removidos para a EMVZ, enquanto que há um extenso número de pedido de servidores desejosos em serem removidos da EMVZ para o Cimba. Os servidores técnicos lotados na EMVZ, geralmente se intitulam à margem das decisões, e atribuem a distância como fator principal para o desejo de ser removido. O revanchismo mencionado em algumas narrativas, pode ser atribuído à pouca relação que há entre os cursos da EMVZ e do Cimba, e a ausência de socialização entre os professores dessas duas unidades, fortalecida pelas diferentes áreas de atuação, como de percepção da realidade organizacional da UFT.

Figura 5 - Localização e distâncias entre as duas unidades, CIMBA e EMVZ



Fonte: Google Maps (2018)

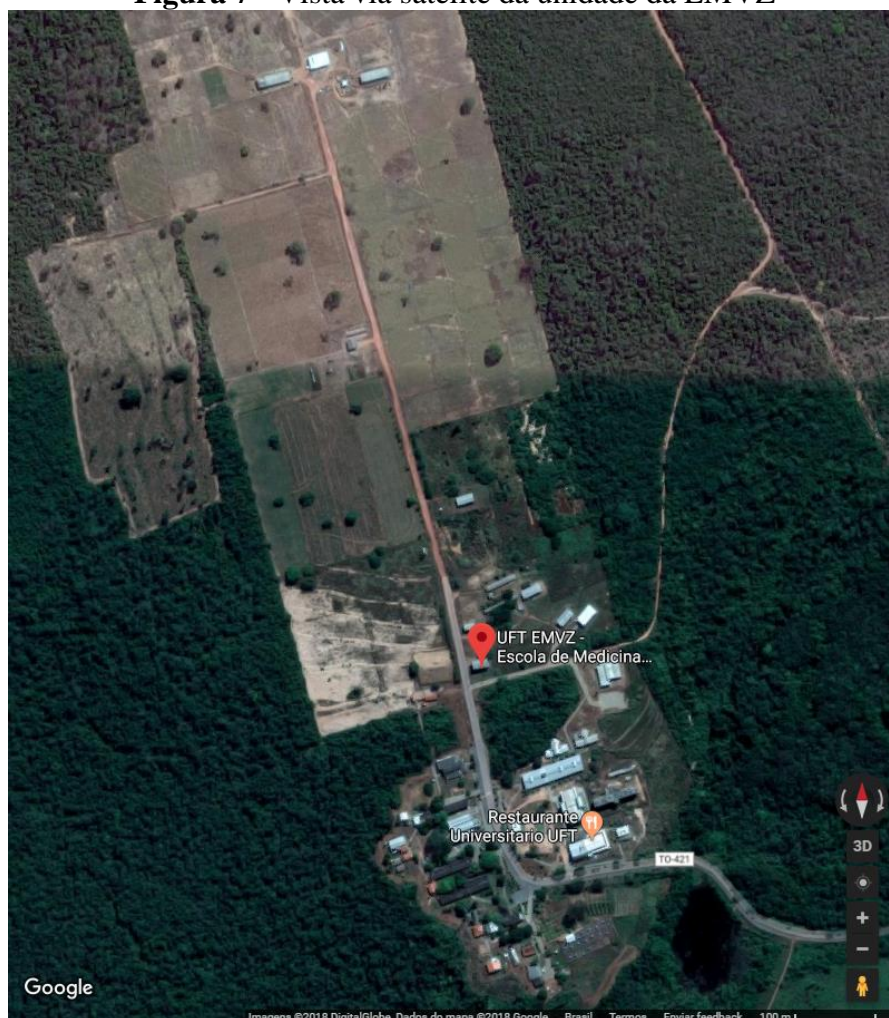
A UFT é tida como uma estrutura física bastante delimitada e com fronteiras bem estabelecidas, tanto pelos discursos como pela estrutura física dos prédios. Os setores são distribuídos de forma que não há integração entre uma área e outra, além do mais, as práticas organizacionais têm contribuído para a manutenção desse cenário. É comum conflitos sobre ampliação espacial na universidade, e ausência de compartilhamento de estruturas que poderiam ser melhor aproveitadas por mais de uma área, a exemplo disso, a implementação de mais laboratórios multiuso. No entanto, prevalece o sentimento de apropriação por parte dos responsáveis por determinando setor ou área, fortalecendo o discurso de que “esse laboratório é meu”, “esse técnico é meu”, em detrimento de uma unicidade de práticas cada dia menos vivenciadas.

Figura 6 - Vista via satélite da unidade CIMBA



Fonte: Google Maps (2018)

Figura 7 - Vista via satélite da unidade da EMVZ



Fonte: Google Maps (2018)

Além disso, percebe-se que há poucos (ou nenhum) períodos que favoreçam momentos de integração, que não sejam compartilhados apenas pelos membros de setores específicos. Até o registro de festas de confraternização de finais de ano são poucas, quando há, apenas um grupo pequeno participa. A ausência é tamanha que, para os técnicos, atribui-se o artifício da greve como momento de interação. Quando perguntados sobre os momentos de integração ou especiais, a greve foi tida como um, ou principal desses momentos.

E1 – “Eu acho que se reúne só quando tem greve (risos). Não é? Acho que é (risos). E olhe lá! ”

E3 – “Um momento especial? O ano que eu entrei foi muito bom! Acolhida, o movimento de greve. ”

E essa ausência de integração se torna mais visível ainda entre os servidores que estão separados por unidades.

E1 – “Bom, as poucas vezes que eu lembro de eu ter visto os técnicos do CIMBA virem, da EMVZ virem ao CIMBA, especificamente do meu setor, quando algumas poucas reuniões que nós fizemos. Agora geral, assim, volta a dizer. Só quando tem greve! (Risos).”

Essa separação espacial contribui para a construção de crenças e valores, sendo incorporado pelo do *habitus* de classe, que se caracteriza por uma homogeneidade de percepções. O *habitus* estaria relacionado às negociações que acontecem no seio da instituição motivadas pelas tomadas de posição adotadas pela organização, reproduzidas não pela percepção de um único ator, mas como expressão de um *habitus* de um grupo, um *habitus* organizacional (BRULON, 2013).

Fora isso, a ausência de transparência da estrutura da universidade, hierarquias, acaba por criar distintas percepções sobre esse ponto. Os servidores mais antigos compreendem de forma mais clara essa estrutura, a partir da vivência cotidiana, assim como os mais novos. No entanto, as divergências acabam por se estabelecer devido à pouca visão que os servidores mais novos têm das práticas estabelecidas.

A despeito disso, nota-se um conflito de entendimento sobre as hierarquias de forma generalizada entre os servidores novos, incluindo docentes e técnicos. Com a criação dos novos cursos advindos do REUNI, o número de professores aumentou significativamente. Frente a isso, a rotatividade de servidores é intensa na universidade devido à grande maioria desses indivíduos serem de outras localidades e regiões, que munidos de novas oportunidades facilitadas pelo fato de já estarem inseridos no campo das IFES, são redistribuídos para outras universidades. Esse contexto provoca um significativo ingresso de novos servidores que desconhecem essa realidade, mas que, já munidos de seu *habitus*, reproduzem a perspectiva da posição privilegiada dos professores, fortalecendo conflitos já estabelecidos.

A cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiência subjetivas das pessoas (...) é um conjunto de elementos em relações dialéticas constantes: relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas (AKTOUF, 2010, p. 50).

Atribuo, nesse sentido, alguns conflitos, a ausência de ligação histórica com a universidade pelo pouco tempo de permanência, com as experiências cultivadas e trazidas para

essa realidade. Dependendo da história incorporada, da vivência que cada um carrega, o processo de socialização de determinados atores será muito mais conflituoso do que de outros.

Quanto à organização do *campus*, nos setores de atividades quase que exclusivas administrativas, atuam tanto como chefia, quanto como subordinados, servidores técnicos. As coordenações de curso de graduação e pós-graduação, são exclusivamente delegadas aos docentes, ficando os técnicos, quando vinculados à esta estrutura a cargos de subordinação, exemplo: secretários de curso, de pós-graduação, técnicos e assistentes de laboratórios, entre outros.

Tanto técnicos quanto docentes possuem sindicatos, mas nem todos estão filiados, ou se sentem representados por tais instituições. Um caso específico é o do sindicato dos técnicos, o SINTAD, que, devido à não funcionalidade do mesmo, fez com que os servidores do *Campus* de Araguaína criassem a Associação dos Servidores Técnico-administrativos de Araguaína para a implementação de ações não contempladas pelo sindicato.

Diante do que foi exposto e apurado pelo intenso convívio com essa realidade organizacional, gostaria de mencionar práticas assentadas nesse ambiente:

- Organização pública hierárquica e centralizadora;
- Dependência quase que exclusiva do *Campus* para com a reitoria;
- Meios de comunicação falhos;
- Dissonância entre discurso e prática;
- A maior parte das histórias compartilhadas estão ligadas aos conflitos entre as categorias de técnicos e docentes;
- Ausência de eventos integradores e cerimônias que proporcionem a participação de mais de um grupo reunido;
- Discursos que fortalecem as diferenças entre as duas unidades, Cimba e EMVZ;
- Idealização da unidade Cimba como ambiente mais harmonioso pelos servidores;
- Centralização de informações na reitoria;
- Valores, crenças e representações similares entre os técnicos, exceto aos indivíduos que participam mais ativamente e têm conhecimento das decisões da direção e da reitoria;
- Ausência de integração entre grupos diversos;
- Pouca socialização entre docentes, técnicos e alunos, principalmente entre os dois primeiros.

Diferentemente de empresas ou instituições públicas mais antigas, o clima de nostalgia, comum em narrativas sobre o passado é pouco praticado nos discursos. Prevalece mais o sentimento de pertencimento e reconhecimento de um processo árduo de luta para a concretização da universidade, enquanto que os servidores mais novos tendem a ter uma postura mais crítica em relação ao sistema estabelecido no presente. Na UFT desses servidores, não há o típico herói e o mito, comum nos estudos da cultura organizacional. Por ser uma universidade pública relativamente nova, com normas externas e anteriores à sua criação, não há grandes relatos de atos heroicos que fazem parte da história da instituição.

A cultura organizacional cultivada no *Campus* favorece práticas dissonantes entre os grupos de servidores, convívios cotidianos em determinadas instâncias bastante conflituosos, representando um ambiente de trabalho que produz relações interpessoais, por vezes hostil, repletas de delimitações de espaço simbólicas entre os grupos. Tais dissonâncias refletem e interferem na maneira como as políticas públicas de gestão de pessoas são encaradas pelos servidores. As próprias políticas implementadas pelos setores competentes sobre qualidade de vida e desenvolvimento pessoal têm dificuldade de trabalhar de forma homogênea com a classe de servidores da universidade, docentes e técnicos. As ações realizadas pela universidade como treinamento, capacitações e medidas gerais que visam atender a demanda voltadas para determinadas resoluções, são quase que exclusivamente vivenciadas apenas por técnicos. A relação de trabalho que esses dois grupos de servidores constroem, faz com que se estabeleçam relações espaciais, concretas e abstratas, de forma bastante diversa.

Esses dois grupos se relacionam espacialmente de diferentes formas, fazendo com que as territorialidades produzidas no ambiente organizacional de uma universidade sejam diversas. Trataremos dessa questão no item seguinte.

Do que foi visto até o momento, conclui-se, com base na antropologia, que a cultura se apresenta sob diversos atributos diferentes, dos quais levantamos pelos menos seis: fato social global; interdependência entre história e estruturas; dialética entre vida econômica, social e simbólica; conjunto abrangente de diversidades ou diferenças; representações coletivas ligando materialidade e imaterialidade, e; enfim, conjunto construído em torno de elementos fundamentais universais como o mito. A série de estudos empíricos realizados demonstra, como se verá ao longo desta exposição, que estes atributos gerais da cultura são incontornáveis. Demonstra também que, se, de fato, existia uma “cultura de empresa”, esta se apresenta sob formas diversas que revelam a existência de uma tipologia com quatro configurações possíveis: cultura dominadas por rupturas e identidades divididas; identidades em formação ou em mudanças; cultura imposta e identidade por oposição e, finalmente, visão comum e identidade compartilhada (AKTOUF, 2010, p. 56).

A história da UFT e do *Campus* de Araguaína e o possível *habitus* institucional incorporado aos seus agentes, permitem que as práticas se tornem, em certa medida,

independentes do tempo presente. A preservação das práticas ou possíveis mudanças estão muito mais ligadas ao passado que ao presente, fazendo com que algumas manifestações culturais permaneçam devido à sua ligação com a história produzida por meio da própria história da instituição.

A cultura adquirida na UFT pode ser atendida como o que Aktouf (2010) chama de “culturas dominadas por rupturas e identidades divididas”. Se realmente há uma cultura organizacional na UFT, essa é fruto das práticas cotidianas, da sua história, das relações estabelecidas e vivenciadas no presente, incorporadas, estruturando e sendo estruturadas pelas estruturas estruturantes das disposições estabelecidas. Além do mais, os princípios geradores e organizadores dessas práticas são também produtos das territorialidades e das espacialidades produzidas no seio dessa instituição, como veremos no item a seguir.

4.3 O território e as territorialidades na universidade

Não são muitas as abordagens que articulam cultura organizacional e os conceitos de território e territorialidade. Entretanto, ao se falar sobre a cultura de uma organização, estamos nos referindo a um lugar, um espaço de práticas sociais, organizacionais, construídas num ambiente delimitado. Pensando por essa perspectiva, posso afirmar que as práticas produzidas numa Universidade como a UFT, que tem espaço delimitado de ordem física, por mais que sua relação esteja intrinsicamente inserida num campo específico, mas sem fronteiras rigorosamente instituídas, são a forma como se realizam determinadas ações em uma localidade, como as “coisas” funcionam nesse território.

Além disso, quando há a enunciação do vocábulo cultura organizacional, desde o início, ele toma forma e lugar já constituído, o que permite pensar os fatores culturais em um espaço delimitado (...). De posse dessas considerações é necessário ir além. Se há nas discussões sobre cultura organizacional o fato de ela estar situada, então há a possibilidade – no entremeio a essas discussões espaciais da cultura organizacional – de verificar esse fenômeno como territorializado (MENDES e CAVEDON, p. 110, 2013).

O espaço como categoria de análise nos trabalhos sobre cultura organizacional é tido por alguns teóricos como uma “dimensão desconhecida”, atribuindo-se essa preocupação inicialmente à Psicologia Ambiental, que trouxe à discussão a relevância da questão espacial para a realidade organizacional. A realidade é composta de variados ambientes, e o espaço de trabalho se insere nesse contexto de maneira física, mas também simbólica (FISCHER, 2010).

É interessante notar que áreas como a Psicologia Ambiental, Psicologia do Trabalho, enxergam o espaço nas organizações, apesar de perspectivas distintas, o conceituam como

“objeto de práticas e de intervenções diversas”, atribuindo ao comportamento humano a ação, o “domínio físico ou psicológico”, assim como de apropriação. Essa concepção não difere, em termos práticos, das discussões a respeito de território lançadas pela Geografia Humanística. Apesar disso, o enfoque da psicologia do trabalho está mais relacionado à interação entre o comportamento humano e à organização, mas revela muito do que se pode considerar ao se articular cultura organizacional e território, levando em consideração as práticas culturais objetivadas como territorialidades.

Por esse lado, pode se afirmar que:

Toda organização aparece como um espaço fragmentado, diretamente ligado ao recorte das atividades; essa fragmentação repousa sobre um princípio de monofuncionalidade que, teoricamente, permite acolher num local apenas atividades previstas para ele (FISCHER, 2010, p. 90).

Dessa forma, uma organização comumente constitui seu território sob um modelo de racionalidade, com espaço fechado, de fronteiras delimitadas, onde os ambientes repousam numa relação direta com a especialidade, que acabam por estabelecer a localização, funcionando mediante uma lógica de fixação dos indivíduos.

De forma genérica, numa típica organização, a apropriação e a fixação dos trabalhadores no território organizacional revela muito sobre o sistema hierárquico, relacionando a localização e o tamanho do espaço sobre a importância desempenhada por determinado ator (FISCHER, 2010). No entanto, essa conjuntura não é muito observada na UFT, principalmente no *Campus* de Araguaína. As relações estabelecidas entre atores e território físico dessa universidade, diferem muito da perspectiva teórica das organizações que se convencionou atribuir às empresas. Na UFT, a ocupação territorial ainda é genérica, estilo “quem chegar primeiro”, principalmente no que se refere a ocupação de espaços muito especializados, como laboratórios. Muitos destes são resultados de projetos desenvolvidos por servidores, dependendo muito do empenho daquele grupo fixado ali para a sua concretização, ou implementação.

Se, de modo geral, todo território tem a tendência a ser marcado, as formas dessa demarcação são culturais e sociais. No interior de uma organização, por exemplo, a extensão do território está ligada ao estatuto social de um indivíduo e serve habitualmente para valorizá-lo; assim, o lugar maior ou menor que se ocupa indica a posição mais ou menos elevada na organização e, por isso mesmo, o uso de tal local reforça por sua vez a dominação maior ou menor do indivíduo que o ocupa (FISCHER, p. 86, 2010).

Entretanto, na UFT, tal característica de ocupação dos territórios reflete um pouco da sua história e processo de implantação, assim como da tipicidade de uma organização pública

que enfrenta uma série de processos complexos para o seu desenvolvimento. Por ser uma universidade nova, com estrutura física ainda em processo de construção para atender ao crescimento e adequação da instituição à demanda, percebemos o crescimento da estrutura física ligado, às vezes, a etapas de ampliação por meio de um projeto, pela criação de um curso de pós-graduação, etc. Os principais prédios seguem, em sua maioria, modelos estabelecidos para toda a universidade, mas alguns fogem a essa padronização, devido ao “jeitinho” utilizado para a aquisição de recursos para a construção de determinadas instalações.

Além desses aspectos, a relevância em se ater um grupo de servidores da universidade, se refere à questão das diferentes territorialidades produzidas no seio da universidade. Isso porque, apesar dos técnicos estarem inseridos numa classe de servidores públicos que compõe as IFES, a relação que esse grupo tem com os territórios físicos, mas também simbólicos na universidade, se diferencia dos professores. Estes, embora pela perspectiva relacional bourdieusiana, estejam nas posições mais privilegiadas desse espaço social, produzem territorialidades diversas dos técnicos, nas relações de trabalho e ocupação dos territórios físicos. Os técnicos cumprem uma jornada de trabalho de quarenta horas semanais, salvo os poucos casos de horário diferenciado, ocupando postos de trabalho diários e fixos, enquanto que os professores se atêm a uma série de atividades que, por vezes, os desobrigam ao cumprimento de uma jornada de trabalho atrelada a uma localidade rígida diária, provocadas pelas práticas realizadas, como pela própria ausência de estrutura predial para comportar adequadamente este profissional quando não está em sala de aula.

A forma como esses grupos se ocupam dos territórios é divergente, tanto na perspectiva da dominação, como da apropriação. Esta última, repleta de significações que refletem o caráter simbólico dessas relações. Nos lugares onde se concentram as atividades puramente administrativas, são compostas quase que exclusivamente por técnicos administrativos, salvo algumas coordenações de curso. Nesses ambientes, se realiza o que se convencionou chamar de “coisa de técnico”, “trabalho de funcionário”, local de serviços especializados e técnicos, fazendo com que a universidade fortaleça o discurso da pouca interação entre técnicos, e mais ainda, entre servidores de ambas as categorias.

Tem se centralizado nesse enfoque, o estudo das práticas culturais objetivadas, as relações de poder estabelecidas no seio de uma classe de servidores, e as estratégias de manutenção ou subversão do sistema estabelecido. Pensando dessa forma, é necessário nos aprofundarmos na relação que território e organização indubitavelmente tem. Muitos pesquisadores trabalham numa conotação similar entre espaço e território. Raffestin, um dos autores que trouxeram a discussão sobre espaço e território, se atêm, mais diretamente,

relacionando esses *constructos* numa perspectiva mais de dominação, de forma concreta. Já Haesbaert tem uma perspectiva mais relacional e se enquadra melhor na conjuntura dessa discussão, tendo em vista a sua abordagem em torno do território pela dimensão simbólica e subjetiva, relacionada a apropriação e identidade social com o espaço.

Dessa forma, as funções da territorialidade estão ligadas à identidade pessoal e social, funcionando como base para o desenvolvimento destas, pois o compartilhamento de um mesmo território consente aos indivíduos a obtenção de conhecimentos, experiências próprias, estabelecendo uma conexão maior ou menor, firmando relações de confiança recíprocas (FISCHER, 2010). Nesse sentido, tais questões são intrínsecas às práticas cotidianas vivenciadas pelos servidores da UFT, no entanto, há uma menor conexão firmada entre os indivíduos de diferentes unidades de lotação. Na observação dessas práticas, é possível notar mais de perto a pouca coesão constituída quando pensamos nas territorialidades construídas no território da universidade.

Sobre trabalhar na EMVZ:

E5 *“Tem as dificuldades da questão da distância, da locomoção. As vezes a gente percebe alguma distinção com relação aos servidores que atuam no CIMBA, e os que atuam na EMVZ. A gente percebe que há uma maior facilidade de acesso de recursos vindos da reitoria lá pro Campus do CIMBA, que tem certa dificuldade aqui”.*

E8 *“Eu me sinto prejudicada trabalhando na EMVZ. A gente não tem nenhum apoio e nenhuma assistência, trabalhando na EMVZ. Isso, eu acho, que pelo pouco que a gente conversa, eu acho que é um sentimento meio generalizado. A EMVZ é um espaço bom pra trabalhar, é um espaço livre. É campo. Campo, você tem árvore a vontade, você tem um espaço maior. Até o espaço administrativo da EMVZ é maior. Mas tudo é mais difícil, tudo falta, tudo é complicado. Tudo que vem para a EMVZ é velho, as coisas quebram, ficam muito tempo sem poder consertar. A gente tem dificuldade para ter um bom atendimento em algumas coisas. Então, a gente se sente abandonado. Não é uma relação próxima com o outro campus, e não é uma relação próxima com o processo administrativo. A gente se sente abandonado por isso.”*

E11 *“Tem diferenças primeiro pela própria forma de formação pessoal de cada um dos grupos. Aqui nós trabalhamos com as humanas. Então a características própria da área das humanas é que as pessoas tenham uma expressão maior exibem mais seus sentimentos. Então*

na EMVZ você já tem curso que estão numa área técnico científico. Então há um padrão e comportamento diferenciado”.

Permanece a pouca convivência e interação, fazendo com que muitos nem se conheçam enquanto servidores. Além disso, tem se fortalecido o discurso da diferenciação das duas unidades. Na unidade localizada na zona rural, prevalece o discurso da disjunção em relação a outra unidade, da marginalização das suas atividades, das más condições de trabalho, da ausência de privilégios, e da reivindicação de algum tipo de benefício por estarem em situação mais “vulnerável”, por gastarem mais para trabalhar com transporte e alimentação, já que devido à distância da cidade, muitos permanecem na localidade nos intervalos de almoço. A unidade Cimba, por sua vez, é tida por alguns como o “Eldorado”, onde se vive mais harmonicamente em virtude da maior comodidade em se trabalhar mais perto de casa, em se trabalhar com profissionais de formação mais humanística, contribuindo para um ambiente mais suave e pelas práticas estabelecidas nesse cotidiano.

Na EMVZ prevalece a sensação de um território prático, de ação, mas também de dominação. Devido às atividades relacionadas aos cursos de Medicina Veterinária e Zootecnia, nessa unidade cuida-se da terra a partir do cultivo de alimentos, pastagem, para a manutenção do rebanho e de outros animais. Os projetos são ligados a análises de solos, a avicultura, a apicultura, suinocultura, bovinocultura, entre outros. Ao se andar pela extensa área a Escola de Medicina Veterinária e Zootecnia, vê-se uma estrutura, em algumas partes, semelhante às de uma fazenda: vê-se porteiras, pastos, tratores, currais, animais, convivendo bem próximos a laboratórios, salas de aulas, biblioteca etc.

O patrimônio da UFT tem pequenas placas numéricas com códigos de barra para controle de distribuição e localização. Mas o patrimônio da EMVZ tem suas diferenciações, são patrimônios que respiram, voam, fazem fotossíntese e, dependem cotidianamente dos cuidados do homem para a sua sobrevivência. A manutenção patrimonial não é só de prédios físicos, equipamentos e móveis, mas de seres vivos. Portanto, a interação, a socialização e as territorialidades construídos nesse ambiente vão, inevitavelmente, diferir de outras localidades da UFT.

Para Certeau (2008, p. 202),

O espaço é um cruzamento de móveis. É de certo modo animado pelo conjunto dos movimentos que aí se desdobram. Espaço é o efeito produzido pelas operações que o orientam, o circunstanciam, o temporalizam e o levam a funcionar em unidade polivalente de programas conflituais ou de proximidades contratuais [...]. Em suma, o espaço é um lugar praticado. Assim a rua geometricamente definida por um urbanista é transformada em espaços pelos pedestres.

O que podemos observar nas diversas abordagens sobre território é que muitos o trabalham longe de um olhar genérico sobre o termo, mas nem todos sob uma perspectiva de poder. A forma como muitos abordam essa discussão revelam um espaço praticado, construído. Entretanto, as relações de poder tão enfatizadas em muitos enfoques, têm um caráter amplo. As relações de poder estão envoltas de uma amplitude, pois todas são relações de poder, que devem se ater às multiplicidades dessas relações, na multiplicidade do poder, não só concreto da violência física, mas simbólico

Conforme Haesbaert (2008, p. 20):

Desde a origem, território nasce com uma dupla conotação, material e simbólica, pois etimologicamente aparece tão próximo de *terra-territorium* quanto de *terreo-territor* (terror, aterrorizar), ou seja, tem a ver com dominação (jurídico-política) da terra e com a inspiração do terror, do medo – especialmente para aqueles que, com essa dominação, ficam alijados da terra, ou no “*territorium*” são impedidos de entrar. Ao mesmo tempo, por extensão, podemos dizer que, para aqueles que têm o privilégio de usufruí-lo, o território inspira a identificação (positiva) e a efetiva “apropriação”.

Nessa concepção, território está ligado com o poder, com dominação, mas não só exclusivamente por esse viés, do tradicional poder político, mas de um poder simbólico, ligado ao sentido de apropriação, sendo múltiplo em seu entendimento, distinto e complexo. Dessa forma, o território ligado a uma relação de dominação ou de apropriação, a primeira, “político-econômica”, de caráter mais concreto, e a segunda sobre uma perspectiva relacional simbólica, estão relacionadas ao poder, às relações sociais enquanto relações de poder.

Segundo Saquet (2008, p. 50).

Sucintamente, toda relação social, econômica, política e cultural é marcada pelo poder, porque são relações de controle, influência, dominação, indução, direcionamento que os homens mantêm entre si na vida cotidiana. As relações são poder, e o poder são as relações.

“Portanto, todo território é, ao mesmo tempo, e obrigatoriamente, em diferentes combinações, funcional e simbólico, pois exercemos domínio sobre o espaço tanto para realizar “funções” quanto para produzir “significados (HAESBAERT, p. 21, 2008). Falar de espaço, território, implica falar de territorialidade. Esse termo aparece em alguns momentos desse trabalho, mas não chegou a ser esclarecido.

A territorialidade, no nosso ponto de vista, é “algo abstrato”, como diz Souza, mas não no sentido radical que a reduz ao caráter de abstração analítica. Ela é uma “abstração” também no sentido ontológico de que, enquanto “imagem” ou símbolo de um território, existe e pode inserir-se eficazmente como uma estratégia político-cultural, mesmo que o território ao qual se refira não esteja concretamente manifestado – como o conhecido exemplo da “Terra Prometida” dos Judeus (HAESBAERT, p. 27, 2008).

O sentimento de pertencimento à UFT, elucidado pelos servidores entrevistados é relacional ao tempo e à história dos servidores na universidade, e, também se refere ao espaço no seu modo genérico de delimitação física. Neste último, é mais sentido aos servidores com menos tempo na instituição, que, pela pouca vivência cotidiana nesse território, são influenciados no processo de territorialização, atribuindo valor familiar ao espaço físico mais restrito, restringindo seu campo de visão em relação à instituição. Um dos entrevistados afirmou que se sente pertencente à UFT, mais especificamente à sua unidade de lotação, afirmando desconhecer a realidade cotidiana da outra unidade, e principalmente de outro *campus*. Por outro lado, devido ao tempo de instituição e sua história de vivência na universidade, os servidores mais antigos que foram entrevistados, se sentem pertencentes à universidade como um todo: possuem larga experiência sobre o conhecimento do funcionamento da universidade, conhecem a realidade de outros *campi*, que devido a uniformidade tanto das atividades como das instalações prediais, se sentem “em casa”, mesmo quando estão em outra unidade, *campus* ou reitoria.

Para Saquet (p. 50, 2008), “[...] no lugar de trabalho, também existem relações de dominação, restrições, territorialidades. Ou seja, o território *é resultado de estratégias de influência e controle de pessoas, fenômenos, relações*”. As relações construídas nesse ambiente organizacional estão cheias de significações, de sentimentos que movimentam as histórias, que criam estratégias e disputas de apropriação dos espaços, um palco de disputas territoriais. Falar de territorialidade no âmbito de uma organização é avançar sobre a perspectiva territorial e sua centralidade voltada à questão do Estado, e pensar em outro panorama.

A luta de um grupo por espaço e por tratamento igual reflete nas supostas igualdades produzidas pela ampliação do acesso ao capital político, em virtude do uso do discurso de igualdade entre categorias no seio da universidade. Esse discurso é amplamente visualizado em momentos oportunos, como consultas eleitorais para os grandes cargos da universidade. A perda das diferenças entre grupos fortalece a intensão da manutenção da distinção. Esta carece de ser legitimada socialmente, sendo fruto de uma luta pelo distanciamento e o poder é figura central dessa relação, embasado por elementos simbólicos adequados para a produção da distinção.

Como a localização dos territórios da universidade não releva o sistema hierárquico de suas práticas, foi necessário o aprofundamento na realidade organizacional desses servidores para que muitas das questões apresentadas até aqui se revelassem nesse espaço social desigual. A interação com o território produzida pelos servidores está ligada a fatores cotidianos, às suas práticas organizacionais, no processo de familiarização e transformação desses lugares,

condicionando a sua forma de agir e reagir diante de fatores externos à essa dinâmica, produzidos por agentes pertencentes a outro território.

Esse processo se afirma com mais força em torno do posto de trabalho, porque esse está investido como lugar que nos pertence, isto é, um local do qual temos um pouco a sensação de ser proprietários. Ele se caracteriza como uma espécie de concha pessoal valorizada ou desvalorizada, mas com o qual nos identificamos: ele define nosso lugar (FISCHER, 2010, p. 94).

Esse sentimento de posse, de familiaridade está presente nas narrativas:

E6 *“Eu me sinto em casa. É tanto que quando eu vou almoçar, eu só engulo, né. Venho mastigando para o serviço. O povo fica: Rapaz, agora que tu saiu, tu tá voltando? Vou ficar em casa fazendo o que? Eu venho é pra cá! [...] Alguns acham isso daí, mas eu não acho não. Eu poderia muito bem trabalhar lá ou aqui. Mas aqui eu tô mais em casa do que lá.”*

Nessa perspectiva, cada um cria formas diferentes de interação, que vão desde a entrada na universidade, com um processo novo de socialização, até a incursão mais profunda dessa realidade ao longo da história de vida organizacional na produção e estruturação do *habitus* primário. A inserção num ambiente é relacional dependendo do ritmo de cada um, ligada à sua história de vida. O espaço de trabalho representa e é representado por diferentes expressões, como a forma de se comportar no interior da organização, a forma como se organizam os espaços, como se personalizam, ou até estabelecendo uma zona privada, de privacidade que tem muito a ver com o quão o sujeito está imerso nesse território. Esses aspectos são produtos do *habitus*, e este atua como elemento definidor de territorialidades (MAIA, 2008).

E9 *“Se você for na sala que eu fico, minha sala não tem porta, não tem parede, tá tudo descascado, então realmente a infraestrutura, ela influencia no bem-estar emocional, sim. Eu até falei que eu quero arrumar minha sala com dinheiro próprio mesmo pra ver se isso me dar um estímulo a ficar ali na minha sala.”*

A forma como é determinada a localização dos servidores, reflete na interação deles e sua relação com o espaço, provocada pelos sentidos que este remete aos indivíduos. Como o espaço é organizado reflete muito do que a instituição é, como ela é representada, como ela se anuncia fora de seus muros.

Entende-se que o simbólico, as práticas culturais, são a centralidade desse enfoque e é um fenômeno territorializado. Estas são constituidoras de espaços praticados. Embora toda

relação seja uma relação de poder, a apropriação dos territórios nem sempre são constituídas da singularidade de um ator, mas na manifestação das relações simbólicas. As manifestações de poder ocupam a centralidade quando o assunto é território. E quando o assunto é cultura organizacional, não se deve omitir a questão territorial, quando este é tido como um lugar de ação. Por esse viés, cultura organizacional tem uma relação com as conjecturas produzidas pelos estudos territoriais. Isso porque a dinâmica estabelecida nas organizações vai além de um território praticado, mas sim de manifestações de poder inculcando significações nas ações e nos ideais dos sujeitos envolvidos (MENDES e CAVEDON, 2013).

A maneira como as territorialidades são manifestadas na Universidade Federal do Tocantins também diz muito sobre sua história e sua concretização como instituição de ensino superior no Estado mais novo da Federação. Reflete também como a nossa cultura nacional influencia nas práticas de constituição de instituições públicas federais em localidades tidas como afastadas dos grandes centros urbanos. Vivemos no Norte, somos uma instituição nova, composta de servidores das mais diversas regiões do país atraídos pela oferta de emprego proporcionada por meio de certames pouco concorridos, portas relativamente largas para o ingresso no serviço público. A consequência disso é uma rotatividade significativa de pessoal, que, após ingressarem numa instituição no norte do país, passado o prazo estabelecido pelas normas, se utilizam da prerrogativa da mobilidade legalmente instituída em lei para retornarem para mais próximo de seus familiares ou para galgar outras oportunidades em instituições mais bem localizadas nesse campo.

Vejamos a tabela abaixo:

Tabela 4- Naturalidade dos servidores da UFT

| Cargo | Natural do Tocantins | Outro Estado |
|---|-----------------------------|---------------------|
| Técnico-administrativo | 61 | 77 |
| Professor do Magistério Superior | 16 | 205 |

Fonte: SIE - Sistema de Informação de Ensino

Porém, apesar das informações apresentadas acima, da origem dos servidores, elas não são determinantes de territorialidades dentro da instituição. A tabela acima fragiliza as relações e práticas estabelecidas, fortalecendo a compreensão da apropriação desses territórios concretos e simbólicos numa perspectiva de distintas territorialidades, pelos diferentes processos de estruturação do *habitus* desses servidores. Até porque, o número expressivo de servidores de outras localidades, reflete nas práticas e na relação territorial flutuante, mas, principalmente, na

construção do *habitus* de classe desses servidores a partir de um grupo tão heterogêneo em relação à sua origem. A narrativa abaixo sintetiza bem isso:

E4 “*É um grupo muito heterogêneo, muita gente num ambiente de trabalho, cada um com uma formação cultural, formação acadêmica, cada um trazendo suas heranças familiares. É complicado.*”

Em suma, as discussões sobre território nas organizações são cruciais no processo de investigação e compreensão das práticas como elemento territorializado. Esta pesquisa se enreda pelo âmbito das manifestações de poder, elemento indispensável para a compreensão das práticas organizacionais. Para Maia (2008), o *habitus* também é um elemento determinante de territorialidades, isso porque orienta as ações dos sujeitos, fruto das relações que os próprios indivíduos firmam entre si. “A territorialização de uma dada área pode, assim, ser compreendida como uma prática social (p. 211)”. Temos, portanto, um grupo bastante diversificado, com temporalidades diversas, com princípios geradores de sentido, o *habitus*, decisivo na produção das territorialidades vividas na UFT, *Campus* de Araguaína. Sendo originador de percepções e ações, o *habitus* faz com que estas se realizem em determinadas condições sociais e, conseqüentemente, em campos específicos, como o universitário, com seus diferentes capitais em jogo. Nessa perspectiva relacional, temos então, campo e território, e *habitus* e territorialidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa ultrapassou as experiências comuns da pesquisadora, sobre um universo social que se julgou conhecer com base apenas em percepções pré-concebidas pela incorporação das práticas dessa universidade. Relacionar os *constructos* envolvidos nesse estudo, e os objetivos almejados, não foi tarefa fácil, mas repousou no entendimento de que a realidade organizacional da UFT também é objeto de percepções, e esta não deve ser negligenciada, pois reflete como os agentes se percebem a partir de suas posições no espaço. Pensar de acordo com a posição que se ocupa é prática, que, por fim, emerge como cultura objetivada.

Não foi simples avançar além das correntes predominantes que têm a cultura organizacional como uma variável, ou como aquilo que a organização é. Até porque, a gama de correntes e vieses que envolve o tema cultura organizacional, tem contribuído para um caos conceitual, metodológico, podendo fragilizar a soma de conhecimento em favor de dicotomias, de silenciamento de perspectivas em benefícios de outras. A exemplo disso, temos as perspectivas da diferenciação, fragmentação e integração, que travaram um longo período de debate sobre a concepção do tipo de cultura identificado nas organizações. Se fôssemos nos ater a essas visões, identificaríamos práticas na UFT com características de cada uma dessas perceptivas, pois ao longo dessa pesquisa foram identificados: elementos de consenso ligados ao pertencimento à universidade, à defesa do serviço público, entre outros, assim como subculturas, representadas pelo *habitus* de classe de cada categoria de servidores; e, por fim, de multiplicidade de visões, reflexo das diferentes posições que se tem dentro da universidade enquanto campo, a partir da forma como os agentes se veem.

Ao se avançar na abordagem, relacionando os conceitos de campo, *habitus*, capital, entre outros, da teoria de Bourdieu, foi possível identificar inúmeras inquições que não poderiam ser respondidas, dependendo do pouco alcance teórico e metodológico. Para Bourdieu (1989), a cultura que une é a cultura que separa. A cultura da UFT é um conjunto de representações e valores que agem na organização dos grupos, sendo objetivada por meio das práticas, ligada aos processos de classificação, que acabam por estabelecer posições, e, consequentemente, oposições. O *habitus*, por sua vez, incorpora ao agente e se relaciona às posições no espaço.

A formação do grupo de servidores da UFT é composta por pessoas das mais diferentes regiões do país. Isso porque, devido à pouca idade da instituição, seus recursos humanos são

constituídos, em sua maioria, de pessoas de outros estados. Esse número aumenta se separar os grupos. Entre docentes, esse número é mais expressivo. Nesse sentido, o processo de interação, levando em consideração a cultura, o *habitus* primário, portanto, a história de vida incorporada dessas pessoas, provam a realidade fragmentada e de subculturas da universidade. Além disso, esse processo também é responsável pelos conflitos e pelas diferentes territorialidades constituídas nessa realidade organizacional, ou melhor, institucional.

A cultura estabelecida na UFT, é a cultura da distinção, percepção essa ao se visualizar o campo e a posição dos agentes nesse espaço, assim como a distribuição desigual dos capitais, incorporados ou acumulados de formas distintas, bastante acentuados entre as categorias de servidores que compõem os agentes dessa universidade. Esse processo de hierarquização é reflexo da ação do poder simbólico que legitima e justifica a distinção, e, conseqüentemente, de dominação simbólica. Dominação essa, não arbitrariamente instituída, mas como aquilo que possibilita que uma estruturação seja reproduzida e se incorpore nos indivíduos.

Se o campo é a exteriorização do *habitus*, e este incorpora as disposições do campo, temos um confronto dialético nesses diferentes grupos que ocasionam intensas lutas simbólicas provocadas pela forma como cada um se vê. Há um investimento no jogo, *illusio*, que só tem sentido no campo onde é jogado. A primeira, porque os professores trazem vivências enquanto docentes anteriores à entrada na universidade, o *habitus*, enquanto que os técnicos administrativos têm realidades diversas de atividades que acabam por gerar processo de socialização e incorporação diferente.

Os capitais que mais se utilizam da diferenciação são o econômico e o cultural. Este último, é o objeto de luta nesse microcosmo, e, em alguns casos pode estar relacionado ao seu estado incorporado, mas não foi investigado nesta pesquisa. Ele se apresenta no campo estudado, de fato em estado institucionalizado, pelas competências adquiridas pela titulação de seus agentes. E, nesse cenário, os professores possuem um acúmulo maior, pela perspectiva do capital em estado institucionalizado.

No espaço social, os professores ocupam posição dominante na primeira dimensão, pelo volume de capital cultural, social e simbólico. Como o espaço é multidimensional, na primeira dimensão ocorrem frações pela estrutura do capital – prova disso são os relatos de conflitos entre professores por espaço, produção e currículo. Na segunda dimensão, repousa os técnicos, com volume e acumulação de capital menor nessa estrutura. Ainda assim, pela multidimensionalidade do espaço, pela estrutura dos capitais, registram-se conflitos pelo nível do cargo, atrelando a isso, quem deve trabalhar mais, como também pelo acúmulo de capital cultural proporcionado pelas políticas de qualificação voltadas para essa categoria.

A luta na UFT se dá por meio dos conflitos simbólicos da vida cotidiana, por meio da imposição, não muito visível, da produção simbólica. As imposições são realizadas como ordens naturais, na verdade, produtos dos sistemas de classificação e de “estruturas mentais objetivamente ajustadas às estruturas sociais” (BOURDIEU, 1989, p. 14). Está em jogo, nesse campo, bens simbólicos que só têm significado internamente, questões que podem ser desinteressantes no exterior dessa realidade.

Os resultados dessa pesquisa mostraram, pela perspectiva de Bourdieu, pelas condições semelhantes que os agentes de uma mesma classe devem vivenciar, que na UFT, existem duas classes, pela diferenciação produzida dentro do campo, dos professores e técnicos. Entende-se também que o conflito dialético entre o *habitus* primário do servidor técnico difere do professor, por este possuir um *habitus* de classe anterior ao ingresso na universidade. Diante disso, há uma falha no processo de incorporação de determinadas estruturas, pela certa liberdade dada pelo *habitus*.

Além dessas questões, foi possível identificar como o campo universitário tem se apropriado de elementos do campo econômico para lidar com questões como o que Chauí (2003) chamou de crise de legitimidade da universidade. A transposição dessas relações para a universidade, tem levado a conflitos no que diz respeito ao papel da universidade. E, nesse sentido, foram identificados também processos isomórficos diante das ameaças externas. Logo, visualizou-se a presença de modificações isomórficas coercitivas, relacionado à atuação da política e problema de legitimidade, como também miméticas, baseado no encadeamento de processos de organização e normas, voltado à profissionalização. A UFT, enquanto campo, têm suas regras definitivas e trabalham com uma certa autonomia, mas é clivado por fatores externos, uma gama de homologias, similaridades estruturais dos campos. Há uma relação dóxica instituída nesse ambiente institucional, assim como há um jogo, e há um investimento dos agentes para que a “bola não pare de rolar” – *illusio*.

Mesmo se identificando um confronto dialético em relação ao *habitus* de classe, ele é o princípio gerador das práticas vivenciadas na universidade, e elemento definidor de territorialidades. Além disso, a aplicação desses três conceitos para a compreensão dessa realidade, mostrou, a partir dos resultados empíricos, como as práticas são construídas e organizadas nesse ambiente organizacional.

Esta pesquisa se mostrou relevante pois fez rupturas. As práticas vivenciadas na UFT poderiam passar despercebidas pelo senso comum. Custou-se muito tempo na reflexão e na problematização dessa pesquisa. Em parte, porque os elementos pré-construídos teimavam em ressurgir. Adicionado a isso, perdurou o receio de falar e analisar uma categoria da qual se faz

parte, pois mostram elementos que podem não agradar aos outros. Mas precisou-se romper, e converter o olhar a enxergar com novas lentes. Mas não foi fácil enunciar como os agentes dessa instituição estão dispostos.

Adicionado a isso, esta pesquisa se mostrara relevante por romper com as dicotomias impostas tanto à forma de conceber conhecimentos sobre a cultura das organizações, como também por ser aplicada à realidade de uma instituição pública de ensino superior, um ambiente pouco visto por essas abordagens, mas que revela um espaço de práticas significativamente próprias, geradas e organizadas por mecanismos que podem ser apreciados pelo aprofundamento teórico proposto aqui. A teoria de Bourdieu foi imprescindível para a compreensão de como o universo simbólico é objetivado em práticas, e se relaciona com a materialidade da existência de seus agentes, os servidores públicos dessa universidade.

Por outro lado, como o pesquisador não tem domínio por completo das variáveis, como consequência do estudo, apareceram questões novas, que a partir dos relatos suscitaram indagações sobre essa realidade. Como se trata de um ambiente organizacional complexo e próprio, não há possibilidade de compreensão do todo, nem deveria ser o objetivo esgotar nesta pesquisa, todo o entendimento dessa dinâmica. Assim, competiria como pesquisa futura a codificação da divisão do trabalho nesse campo, a partir dos efeitos simbólicos que suscita; as diferentes territorialidades produzidas ligadas aos diferentes cursos e finalidades, ligadas também à divisão do *campus* em duas unidades; e, por fim, a valorização de alguns cursos em relação a outros, reflexo de um processo de incorporação de bens simbólicos produzidos pelo Estado. Dessa forma, seria possível identificar os tipos de capitais, as relações políticas, e outras questões inerentes a cada curso da universidade, fornecendo o entendimento de como se vincula a concepção dos agentes sobre as dicotomias entre os cursos de humanas, que formam “intelectuais”, e aqueles cursos que têm mais visibilidade, promovendo melhores salários, formando “profissionais para o trabalho”.

Além disso, alguns fatores gerais também foram identificados, e merecem destaque, tais como: centralidade das decisões, instituição hierárquica, meios de comunicação falhos, ausência de ações de processo de socialização, discursos que fortalecem a diferenciação e dissonância entre discurso e práticas. O discurso, por sua vez, faz parte da ação e é princípio gerador de práticas socialmente construídas nesse ambiente, incorporando processos de diferenciação e distinção. Porém, essas práticas não são de tudo conscientes, repousam em crenças, em reconhecimento internalizado e externos ao campo.

Por meio da objetivação das práticas, a investigação mostrou as imposições e representações sociais por meio da percepção dos seus agentes, que mesmo não engajados

enquanto classes, possuem vivências comuns. Estas, por sua vez, sedimentam mecanismos de percepção atestando as práticas e sua manutenção. O pensamento é livre, mas limitado às particularidades de sua elaboração, fruto de um longo processo de estruturação das estruturas sociais. Assim, “[...] por meio dele, a estrutura da qual é o produto governa a prática, não de acordo com as vias de um determinismo mecânico, mas por meio das pressões e dos limites originalmente atribuídos às suas invenções” (BOURDIEU, 2013, 91). Portanto, a cultura da UFT é o sistema estruturado das relações. As práticas, por conseguinte, são sensíveis a ela.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais a lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.

ALEXANDRINO, M. PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 15. ed. Rio de Janeiro: Impectus, 2008.

AMADO, J.; FERREIRA, M. **Usos & abusos da história oral**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. In: **Revista do Servidor Público**. Brasília: ENAP, p. 465-478, out/dez, 2006.

BONNEWITZ, P. **Primeiras lições sobre a sociologia de P. Bourdieu**. 2. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2003.

BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Zouk, 2017.

_____. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil S.A., 1989.

_____. **O senso prático**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

_____. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

BOURDIEU, P; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J. C. **Ofício de sociólogo: metodologia da pesquisa na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

BRASIL. Decreto nº 5.707 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Brasília, DF, fev. 2006.

_____. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Brasília, DF, dez., 1990.

_____, Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000. **Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins.** Brasília, DF, out, 2000.

_____, Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.** Brasília, DF, jan, 2005.

_____, Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.** Brasília, DF, dez, 2012.

BRITO, T.T.R; CUNHA, A.M.O. **Revisando a História da Universidade no Brasil: política de criação, autonomia e docência.** Aprender, Vitória da Conquista. n 12, p 43-63, 2009.

BRESSER, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Tradução de Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BRULON, Vanessa. **Transpondo Bourdieu para as Organizações: um Convite à Sociologia Reflexiva em Estudos Organizacionais.** XXXVII EnANPAD – Rio de Janeiro, 2013.

CARBONE, P.P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar/abr. 2000.

CARRIERI, A. P. PEREIRA, D. C. **Movimentos de Desterritorialização e Reterritorialização na transformação das organizações**, 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2034&Secao=FOR.GEST.B&V>>. Acesso em: 25 jan. 2017.

CAVALCANTE, K. O. **As implicações capacitação de gestores técnico-administrativos de uma IFES sobre as suas crenças de autoeficácia no contexto da ação profissional.**

2011.155f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

CAVEDON, N. R.; MENDES, L. As culturas organizacionais territorializadas. In: **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 108-123, abr. 2013.

CERTEAU, M. D. **A invenção do cotidiano**: a arte de fazer. 14. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2008.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob uma nova perspectiva. In: **Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd**, 2003, Poço de Caldas, MG, Revista Brasileira de Educação: Minas Gerais, 2003, p. 05-15.

_____. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. In: **Revista Portuguesa de Educação**, 2003, 16 (2), p. 221-236.

COSTA, F. L. **Prefácio a uma história da administração pública brasileira**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: XXXII EnANPAD, 2008.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, W. Walter. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr.-jun. 2005.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. In: **Rev. Adm. Púb.** Rio de Janeiro, p. 8-19, 1992.

FADUL, E. SILVA, L. P. Cultura Organizacional: **Diversidade de Interpretações e Possibilidades de Estudo no Contexto das Organizações Públicas**. XXXIII Encontro ANPAD. São Paulo-SP: XXXIII EnANPAD, 2009.

FENILI, R. R., SOUZA, E. C. L. **O estudo da cultura organizacional por meio das práticas**: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. Rio de Janeiro: Cad. EBAPE.BR, v. 14, n. 4, p. 872- 890, Out./Dez. 2016.

FISCHER, G. N. Espaço, identidade e organização. *In*: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Aimed, 2009.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F. P. CALDAS, M. P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, Maria Ester de Freitas. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

HAESBAERT, R. Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade. *In*: HEIDRICH, A. L. **A emergência da multiterritorialidade: a resignificação da relação do humano com o espaço**. Canoas: Ed. ULBRA; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

_____. **O Mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

KOSIK, Kerel. O mundo da pseudoconcreticidade e sua destruição. *In*: **Dialética do Concreto**. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.

LARAIA, Roque de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 27. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

LIMA, D. M. C. **A Cultura organizacional no Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro.** Rio de Janeiro: FGV, 2013.

MACEDO, K. B.; PIRES, J. C. S. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rio de Janeiro: RAP, 2006.

MAIA, R. O poder dos símbolos: disputas territoriais nos shopping centers. In: HEIDRICH, A. L. **A emergência da multiterritorialidade: a resignificação da relação do humano com o espaço.** Canoas: Ed. ULBRA; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

MARTIN, J; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções.** São Paulo: Atlas, 1998.

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, 2009.

MIRALDI, J. C. A teoria de Bourdieu e o problema da homologia estrutural entre os campos sociais. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.) **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUZZIO, Henrique. **Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira.** São Paulo: RBGN, v. 12, 2010.

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 M. **On studying organizational cultures.** Administrative Science Quarterly, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

POMBO, Olga. Epistemologia da interdisciplinaridade. In: **Ideação** [Online]. v. 10, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ideacao/article/viewArticle/414>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

PORTELLI, Alessandro. **A filosofia e os fatos**: narração, interpretação e significado nas memórias e nas fontes orais. Rio de Janeiro: Tempo, vol. 1, n. 2, 1996, p. 59-72.

RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Átila, 1993.

SAQUET, Marcos A. **Abordagens e concepções sobre território**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, E., VELOSO, E. Crescimento urbano e degradação ambiental na cidade de Araguaína – TO: O Caso da Nascente do Córrego Cimba. In: **Revista Tocantinense de Geografia**, Araguaína – TO, Ano 04, n. 06, 2015, pg. 61 – 79.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C.; TORRES, C. V. Cultura, práticas sociais e inovação: três conceitos associados. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, 34, 2010, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010. p. 1-17.

SOUZA, J. A ética protestante e a ideologia do atraso brasileiro. In: Souza, J. (Org.). **O malandro e o protestante**: a tese weberiana e a singularidade cultural brasileira. Brasília: UnB, 1999. p. 17-54.

SROUR, R. H. **Poder cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro. *Campus*, 1998.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TUAN, Yi-Fu. Espaço e Lugar: **A perspectiva da experiência**. Londrina: Eduel, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS [UFT]. **Institucional**. Disponível em: <http://ww2.uft.edu.br/gestao>. Acesso em: 03 jan. 2018.

_____. Resolução 02 de 22 de março de 2017: **dispõe sobre o Programa de Incentivo à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos, “Quali+ Técnico-Administrativos”, mediante oferta de vagas nos cursos de Pós-Graduação Stricto Sensu, oferecidos pela Universidade Federal do Tocantins**. Palmas, TO, mar., 2017.

VIEIRA, M. P.; MACHADO, D. D. P. N. **Isomorfismo institucional em universidades do sistema ACADE: uma análise do curso de administração**. R. Eletr. Estrat. Neg., Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 177-198, set./dez. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.