



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS - UFT
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS
PÚBLICAS**

MÍRIAM LUCAS DA SILVA PARENTE

**O DESCORTINAR DAS MANIFESTAÇÕES DA CULTURA
ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-
ADMINISTRATIVOS E GESTORES DA REITORIA DA UFT**

PALMAS-TO

2016

MÍRIAM LUCAS DA SILVA PARENTE

**O DESCORTINAR DAS MANIFESTAÇÕES DA CULTURA
ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-
ADMINISTRATIVOS E GESTORES DA REITORIA DA UFT**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão de Políticas Públicas.
Orientador: Prof. Dr. Francisco Gilson Rebouças Pôrto Júnior.

PALMAS-TO

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

P228d Parente, Míriam Lucas da Silva.

O descortinar das manifestações da cultura organizacional: a percepção dos técnicos-administrativos e gestores da Reitoria da UFT. / Míriam Lucas da Silva Parente. – Palmas, TO, 2016.

248 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, 2016.

Orientador: Francisco Gilson Rebouças Pôrto Júnior

1. Cultura. 2. Cultura organizacional. 3. Organização. 4. Universidade. I. Título

CDD 350

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MIRIAM LUCAS DA SILVA PARENTE

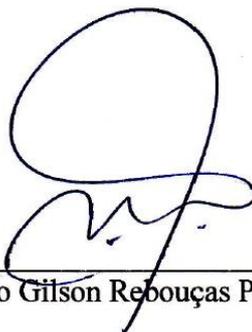
**O DESCORTINAR DAS MANIFESTAÇÕES DA CULTURA
ORGANIZACIONAL: A PERCEÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS
E GESTORES DA REITORIA DA UFT**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas da Universidade Federal do Tocantins para obtenção do título de mestre.

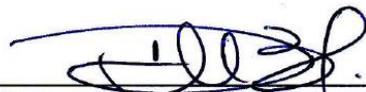
Orientador(a): Prof. Dr. Francisco Gilson Rebouças Porto Junior.

Aprovada em 17/5/16.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Francisco Gilson Rebouças Porto Junior (orientador)



Profa. Dra. Liliam Deisy Ghizoni (membro interno)



Profa. Dra. Suzana Gilioli da Costa Nunes (membro externo)

Às minhas filhas, Letícia e Alice, motivo do meu viver e da continuidade dos meus estudos. A elas devo ser exemplo de vida antes de ser pesquisadora. À minha mãe, Maria José, que sempre lutou por mim e pela minha educação.

AGRADECIMENTOS

É chegado o momento em que se materializa todo o esforço e dedicação desses dois anos de mestrado. Mesmo com todas as dificuldades, a conclusão deste trabalho merece ser celebrada com as pessoas que me apoiaram e colaboraram com a pesquisa. “Melhor é o fim das coisas do que o princípio delas” (Ecl., 7,8). Assim, agradeço especialmente:

À Deus, que guia meus passos e me permite atravessar obstáculos. Sem Ele me auxiliando e concedendo fé, nada disso teria acontecido.

Ao meu orientador, Professor Gilson, que me aceitou como sua orientanda, acreditou na minha capacidade, e sempre me apoiou e incentivou nesta caminhada.

À minha família, que nesta trajetória foi esteio para meus anseios, aconchego para minhas angústias e tranquilidade para minha inquietação. À minha mãe, Maria José, pelo cuidado e amor incondicionais, pelo estímulo ao meu crescimento pessoal e profissional desde sempre. Ao meu marido, Aluísio, por seu amor, cuidado, parceria e incentivo em todos os momentos. Às minhas pequenas Letícia e Alice, alegrias da minha vida, pelo carinho e compreensão nos momentos de ausência, de falta de tempo, de ansiedade e nervosismo.

Aos meus amigos que ao longo destes dois anos acompanharam minha jornada, me apoiando e incentivando. Especialmente, às colegas de trabalho, Denise e Virgínia, pelo conforto e pela torcida.

À Universidade Federal do Tocantins pelo investimento em minha qualificação.

Aos colegas de mestrado que compartilharam comigo reflexões, angústias, almoços e risadas. Em especial à Ana Lúcia e à Joselma, pela amizade e apoio dispensado nos momentos difíceis.

À todos os servidores técnico-administrativos e gestores da Universidade Federal do Tocantins que gentilmente disponibilizaram tempo e suas vozes para a realização deste trabalho.

RESUMO

No presente trabalho buscou-se compreender de que forma a relação indivíduo-organização, envolvendo valores, aspectos comportamentais e simbólicos pode orientar a cultura organizacional na Universidade Federal do Tocantins-UFT. A análise tem como pretensão captar aspectos da complexidade e da dinâmica da organização, pelo recorte da cultura organizacional. Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos: identificar a percepção do que os gestores e técnicos-administrativos compreendem como cultura organizacional; conhecer os pontos críticos dessa cultura; e verificar se as práticas de gestão (não) contribuem para imprimir nos indivíduos o sentimento de pertencimento. A “cultura da UFT” neste contexto é entendida como um conjunto de ideias, valores, visões de mundo e conhecimentos construídos e compartilhados de forma efêmera por indivíduos de uma organização, influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, estando continuamente em modificação e sobreposição. O estudo de caso está fundamentado numa abordagem tanto quantitativa como qualitativa e a coleta de dados ocorreu por meio das seguintes estratégias metodológicas: pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionários aos servidores técnico-administrativos e realização de entrevistas semiestruturadas com gestores, ambos lotados na Reitoria da UFT, localizada no Câmpus de Palmas. Para análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva, análise de conteúdo e triangulação dos dados. Os resultados apontam que tanto os técnicos-administrativos como os gestores tem consciência da importância da cultura organizacional no desenvolvimento humano, profissional e institucional. Entretanto, essas percepções divergem em vários aspectos. Segundo os atores pesquisados, alguns pontos críticos (questões relativas à meritocracia, avaliação, planejamento, comunicação, valorização, carreira, burocracia, etc.) impactam negativamente na cultura organizacional, limitando a relação indivíduo-organização. Além disso, verificou-se que a instituição não dispõe de uma política, especificamente orientada pela cultura organizacional, capaz de fundamentar práticas que minimizem os conflitos de interesse que permeiam a organização. Ao que foi averiguado, as ações existentes não correspondem às necessidades e aos anseios do público pesquisado. Infere-se, portanto, que a UFT, por meio de seus gestores, deve repensar e aprimorar suas práticas de gestão, proporcionando subsídios que propiciem um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável, e influenciem positivamente no comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Cultura, Cultura Organizacional, Organização, Universidade.

ABSTRACT

In the present study we sought to understand how the individual-organization relationship, involving values, behavioral and symbolic aspects may influence the organizational culture at the Federal University of Tocantins, UFT. The analysis has the intention to capture aspects of the complexity and dynamics of the organization, by clipping of the organizational culture. For this, three specific objectives were established: identify the perception of understanding of administrative managers and technicians on organizational culture; know the critical points of this culture; and verify the contribution of management practices in the printing sense of belonging. The “culture of UFT” in this context is understood as a set of ideas, values, worldviews and knowledge built and shared ephemerally by individuals in an organization. The case study is based on an approach both quantitative and qualitative and data were collected through the following methodological strategies: bibliographical and documentary research, questionnaires to technical and administrative staff and carrying out semi-structured interviews with managers, both established at the Rectory of UFT, located in the Palmas Campus. For data analysis, it was used descriptive statistics, content analysis and triangulation of data. The results show that both the technical-administrative and managers are aware of the importance of organizational culture in professional and institutional human development. However, these perceptions differ in several respects. According to the authors surveyed, some critical points (issues related to meritocracy, assessment, planning, communication, appreciation, career, bureaucracy, etc.) negatively impact on organizational culture, limiting the individual-organization relationship. Moreover, it was found that the institution does not have a policy specifically driven organizational culture, able to support practices that minimize conflicts of interest that permeate the organization. When it was examined, existing actions do not correspond to the needs and desires of the public searched. Therefore it can be inferred that the UFT, through its managers, must rethink and improve their management practices by providing subsidies that provide a balanced and sustainable work environment and a positive influence on organizational commitment.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Organization, University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais dimensões do conceito de organização	44
Figura 2 – Perfil geral da amostra	80
Figura 3 – Eixo Orientação para Competências e Cooperação	81
Figura 4 – Eixo Motivação e Satisfação	84
Figura 5 – Eixo Planejamento e Flexibilidade.....	87
Figura 6 – Eixo Estrutura Hierárquica de Poder	88
Figura 7 – Eixo Comunicação	89
Figura 8 – Eixo Sistema Organizativo.....	90
Figura 9 – Eixo Práticas de Integração	91
Figura 10 – Eixo Práticas de Recompensa e Treinamento	93
Figura 11 – Eixo Relacionamento Interpessoal.....	95
Figura 12 – Eixo Orientação para Mudança.....	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos Epistemológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional.....	20
Quadro 2 – Competências e orientações voltadas à subjetividade	22
Quadro 3 – Categoria de análise Impacto da cultura organizacional	98
Quadro 4 – Categoria de análise Influências na construção da cultura organizacional	100
Quadro 5 – Quantidade de gestores (população).....	101
Quadro 6 – Categoria de análise Influências na construção da cultura organizacional	103
Quadro 7 – Categoria de análise Processos de Mudança e Tomada de Decisão.....	103
Quadro 8 – Categoria de análise Impacto da cultura organizacional	105
Quadro 9 – Categoria de análise Homogeneidade X Heterogeneidade.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
Consepe	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
Consuni	Conselho Universitário
Copese	Comissão Permanente de Seleção
CNO	Cultura nas organizações
CO	Cultura organizacional
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DAI	Diretoria de Assuntos Internacionais
DCF	Diretoria de Contabilidade e Finanças
DDH	Diretoria de Desenvolvimento Humano
DDRG	Diretoria de Desenvolvimento e Regulação da Graduação
Deinfra	Diretoria de Engenharia e Infraestrutura
Dicom	Diretoria de Comunicação
Dirad	Diretoria Administrativa
Dirca	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico
Dirpesq	Diretoria de Pesquisa
Dirpós	Diretoria de Pós-Graduação
Diurb	Diretoria de Arquitetura, Urbanismo e Meio Ambiente
DPEE	Diretoria de Programas Especiais em Educação
DSE	Diretoria de Serviços Essenciais
DTE	Diretoria de Tecnologias Educacionais
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação

MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
Proad	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
Proap	Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento
Proest	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
Proex	Pró-Reitoria de Extensão
Progedep	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Propesq	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFT	Universidade Federal do Tocantins
Unitins	Fundação Universidade do Tocantins

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 METODOLOGIA	18
2.1 Bases metodológicas.....	19
2.2 Percurso Metodológico	24
3 A UNIVERSIDADE E A CULTURA ORGANIZACIONAL	32
3.1 Organizações e Universidade.....	33
3.2 Cultura: Distintas abordagens	47
3.2.1 Elementos da Cultura Organizacional.....	63
4 PANORAMA INSTITUCIONAL DA UFT	71
5 CULTURA ORGANIZACIONAL – O CASO DA REITORIA DA UFT	75
5.1 Apresentação dos resultados	75
5.1.1 O que dizem os documentos institucionais?	75
5.1.2 A voz dos técnicos-administrativos – pesquisa de opinião	79
5.1.3 A voz dos gestores – entrevista semiestruturada.....	101
5.2 Discussão dos resultados	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
REFERÊNCIAS	131
ANEXO 1 – Aprovação de projeto no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos	143
APÊNDICE A – Questionário sobre Cultura Organizacional na UFT na visão dos técnicos-administrativos	145
APÊNDICE B – Roteiro Semiestruturado de Entrevista	150
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Questionário	153
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Entrevista	155
APÊNDICE E – Compilação de Dados para um Diagnóstico da Cultura Organizacional na UFT	158

1 INTRODUÇÃO

A humanidade caminha a passos largos. Essa afirmação, um tanto clichê, permite vislumbrar o contexto em que vivemos, marcado por constantes e rápidas transformações que vão desde o campo da ciência, tecnologia, artes, religião e política até os novos modelos de relações sociais existentes.

Descortina-se um novo mundo onde não existem respostas ou fórmulas acabadas: há uma “desordem mundial”. Quer dizer então que tudo está fora de ordem? Não! Significa dizer que há novas formas de se apresentar as demandas.

As coisas são ordenadas se elas se comportam conforme planejamos, com o mínimo de esforço. Não há surpresas. Não há obstáculos. Tudo ocorre como previsto. Contudo, na atualidade “derreteu-se tudo que era sólido e profanado, tudo que era sagrado” (BAUMAN, 2008, p. 79). O mundo agora é instável, imprevisível, com mudanças sem direção, experimentações contínuas e resultados incertos; “em resumo, o próprio oposto da imagem da ordem” (BAUMAN, 2008, p. 48). É a chamada pós-modernidade “que questiona as noções clássicas de verdade, razão, identidade e objetividade, a ideia de progresso ou emancipação universal, os sistemas únicos, as grandes narrativas ou os fundamentos definitivos de explicação” (EAGLETON, 1998, p. 7).

No contexto organizacional as mudanças nunca deixaram de existir. Mesmo nas organizações mais conservadoras sempre se fizeram presentes, influenciando o ambiente e demandando ajustes e adaptações para sua manutenção e sobrevivência. O que se verifica atualmente é o aumento da velocidade das mudanças, tornando-se necessária uma nova forma de pensar por parte das organizações, frente as vicissitudes ocasionadas pelo progresso da humanidade.

Nessa conjuntura, as pesquisas chamadas de Estudos Organizacionais surgiram como um horizonte a proporcionar melhor entendimento das organizações formadas por pessoas em constante interação entre si e com o meio no qual estão inseridas; acredita-se que as organizações são influenciadas pelas questões culturais em praticamente todas as suas dimensões, e, por isso, a cultura desponta como um importante aspecto da análise organizacional, capaz de fornecer elementos úteis para uma compreensão detalhada do comportamento organizacional. O entendimento destes aspectos tem significativa importância, agregada à necessidade de refletir e debater sobre as formas que a nova realidade

conduzem as organizações à um processo de readequação de variáveis, visando uma maior integração entre ambientes interno e externo.

Temas de estudo que se baseiam na cultura organizacional têm sido muito debatidos por diversos autores (GONNET, 2012; MUZZIO; COSTA, 2012; ROCHA, 2014) nos últimos anos, trazendo inúmeras contribuições às organizações; inclusive no âmbito das Instituições de Ensino Superior (BATISTA, 2012; BEPLER, 2012; FERRAZ, 2012; ROSA, 2011; TEIXEIRA, 2012; SCHWINGEL, 2012), tal como esta proposta de pesquisa. Todavia, nem sempre o tema cultura é empregado da mesma forma. Apesar do crescente interesse pelo assunto, os pesquisadores que estudam cultura se opõem, criando uma profusão de conceitos e objetos de estudo. Entre essa infinidade de definições, ainda existem diversas abordagens para os estudos em cultura organizacional: abordagens funcionalistas (*cultura da organização*: a cultura tem uma função dentro da organização, é entendida como algo coeso e que pode ser gerenciado), e abordagens interpretativistas, (*culturas na organização*: a organização é uma cultura, complexa, múltipla e que não pode ser gerenciada).

Logo, compreender as subjetividades e encontrar abordagens capazes de entender os aspectos da cultura organizacional e suas diversas subdimensões e manifestações é um desafio almejado neste estudo. Pela situação vivenciada e pela inquietação em querer investigar sobre a efetividade do tema em questão, este trabalho despertou o interesse em observar e refletir sobre as percepções dos gestores e técnicos administrativos da Universidade Federal do Tocantins-UFT, do que vem a ser cultura organizacional, de tal modo que o resultado dessa investigação contribua para unir esforços em prol do aprimoramento das práticas de gestão, proporcionando subsídios para a melhoria da relação indivíduo-organização.

Com esse intuito, o presente estudo vislumbra “fomentar estudos sobre experiências vivenciadas no âmbito destas instituições” (UFT, 2014, p. 3), numa perspectiva interdisciplinar entre os conhecimentos provenientes das ciências da Administração, Sociologia, Psicologia e Antropologia, que contribuam, sobremaneira, para a construção de uma cultura favorável tanto para os interesses das organizações, como para os das pessoas que dela fazem parte.

Considerando as universidades como organizações complexas e dinâmicas, tanto no que tange as suas estruturas quanto nas suas funções; os esforços teórico-metodológicos que permitem abordagens mais aprimoradas e abrangentes para dar conta desta complexidade, e, por consequência, o avanço nas preocupações com a cultura, a grande questão levantada nesse estudo é: *Como se manifesta a relação indivíduo-organização, envolvendo valores, aspectos*

comportamentais e simbólicos? Uma vez que a essência de valores, símbolos e crenças fundamentam as práticas organizacionais e contribuem com as universidades em sua atuação, na realização de sua missão institucional, no aperfeiçoamento humano e no desenvolvimento da organização em sua missão social junto à sociedade.

Quando se fala em cultura sabemos que ainda existem lacunas a serem preenchidas, que não há consenso nem certezas, tampouco serão encontradas respostas definitivas ao final deste trabalho. Contudo, as nuances das relações sociais, a complexidade da mente humana e a evolução natural da sociedade reforçam a importância de se repensar os processos de gestão das organizações que voltam-se para a demonstração de valor. Portanto, compreender a realidade interna da organização, como são tomadas as decisões pelos gestores e como estas são assimiladas, analisar os mecanismos organizacionais, verificar como se instauram os processos de mudança e como são recebidos pela organização, analisar os conflitos de interesse existentes nas diferentes subculturas torna-se *relevante* forma de preencher as lacunas do sistema organizacional.

Além da necessidade, de certo modo determinada pelo contexto, a definição do tema desta dissertação, no repertório de alternativas, deu-se em função da experiência profissional da autora, enquanto administradora na UFT – há 10 anos –, que permitiu vivenciar de perto muitos dos problemas enfrentados com relação à cultura organizacional. A partir dessa situação com a qual nos deparamos, é imprescindível e urgente que se discuta sobre o tema “cultura organizacional” e a responsabilidade da gestão de pessoas para com os indivíduos, dado que a sociedade vive um período de transição, em que as práticas organizacionais encontram novo eco. Assim, considerando-se a relevância social deste estudo, ter uma universidade que se preocupa com as pessoas, traduz-se em benefícios vitais para a sociedade.

Destarte, nosso *objetivo geral é compreender de que forma a relação indivíduo-organização, concebida como sistema cultural, simbólico e imaginário, onde se entrecruzam desejos e valores distintos, pode orientar a cultura organizacional na UFT*¹. A compreensão da cultura possibilita uma organização do trabalho mais humana, mais propícia ao convívio e mais bem-sucedida, com relações melhores e maior qualidade. Como diversos estudiosos citados ao longo do trabalho, acredita-se que a cultura é complexa, que não há um compartilhamento absoluto de crenças e valores, visto que as pessoas têm individualidade e subjetividade próprias, que levam e trazem consigo características intrínsecas relativas à sua

¹ No decorrer deste trabalho pode-se verificar que o itálico é bastante utilizado. Isso ocorre para destacar alguma palavra ou frase. O uso de aspas foi reservado para as citações diretas de outros autores.

crença, religião, etnia, gênero, etc., impossibilitando, dessa maneira, tratar a organização de forma homogênea, e falar de uma cultura de uma organização; assim, a compreensão dessa relação permite desvendar como a realidade organizacional é socialmente construída dando voz aos indivíduos e grupos muitas vezes ignorados. Ao aproximarmos das representações sociais dos indivíduos, aproximamo-nos também dos conhecimentos provenientes da maneira singular de cada um comportar-se e agir cotidianamente. Podemos, assim, “[...] captar os saberes do ‘Outro’ dentro dessa noção de contemporaneidade, onde tudo se dilui, se mistura, se fragmenta” (CAVEDON, 2005, p.11).

A partir da problematização e do objetivo geral, delineou-se três *objetivos específicos*. Primeiro, identificar as percepções dos gestores e técnicos administrativos que representam o esboço do que pode ser compreendido como aspectos da “cultura organizacional da UFT”, isto é, pretende-se identificar quais fatores/elementos contribuem na formação da cultura organizacional e como eles interagem na constituição do imaginário (viés gestores e servidores técnico-administrativos). Segundo, conhecer os pontos críticos da cultura organizacional na UFT a serem priorizados pela gestão. E, terceiro, verificar, caso existam, como as práticas de gestão tem impresso nos indivíduos o sentimento de pertencimento, por meio do compartilhamento e integração entre valores pessoais e organizacionais.

Com esses objetivos em foco, foram estabelecidas três hipóteses para o estudo:

H1: As diferenças de percepção do que vem a ser cultura podem levar a disparidades entre o discurso da organização (dos gestores) e os valores e práticas percebidas pelos indivíduos. Como consequência, cria-se um distanciamento entre as pessoas, onde cada um cumpre sua função de forma cada vez menos integrada, desfavorecendo o cumprimento da missão institucional, a consolidação da universidade no ambiente externo, o desenvolvimento humano e a prestação de serviços de qualidade.

H2: Há uma dissonância entre objetivos individuais e organizacionais. A partir desta constatação verifica-se a necessidade de focar a satisfação dos indivíduos como mola propulsora para um bom desempenho organizacional. Se a relação de colaboração e troca entre a organização e os indivíduos, é do tipo “ganhar-perder”, precisa-se avançar para um patamar estratégico que identifique fatores limitadores e principalmente potencializadores desta relação, buscando o alinhamento de objetivos.

H3: As políticas e práticas de gestão são orientadas pela cultura organizacional. Com base nisso, as tomadas de decisão são efetivadas em decorrência da percepção das necessidades e demandas dos colaboradores, buscando equilíbrio entre objetivos pessoais e organizacionais. Nessa perspectiva a gestão influencia positivamente o comprometimento organizacional.

Consciente dos desafios de se pesquisar cultura e universidade, visto serem elementos abstratos, que se reinventam dia após dia, e sem a pretensão de desvendar com precisão toda a complexidade que envolve a organização, procurou-se realizar um trabalho abrangente e útil para a tomada de decisões na organização. Espera-se, ainda, que os objetivos atingidos sejam uma “luz no fim do túnel” que possibilite a reflexão sobre cultura no interior da UFT; que as teorias apresentadas e o método aqui adotado contribuam, de algum modo, para a resolução de problemas e a busca de respostas para as questões que se apresentam no exercício diário das atividades dentro da Universidade.

Apesar de parecer repetitivo, cabe ressaltar, que mesmo não encontrando homogeneidade na Universidade, e tampouco entre universidades, pois estas são diferentes entre si, inclusive quando suas missões e visões são parecidas, acredita-se que a UFT tem uma *característica própria*, um *jeito de ser* só dela e uma *forma exclusiva de fazer as coisas*, sendo, portanto, oportuno e estratégico compreendê-la em suas diversas instâncias para avançar em diferentes aspectos organizacionais, em busca do constante aperfeiçoamento institucional.

Na busca por respostas, esta dissertação está organizada em seis capítulos. Além desta parte introdutória onde apresenta-se o problema de pesquisa e os objetivos do estudo, o leitor encontrará no segundo capítulo, o percurso metodológico da pesquisa, ou seja, a forma em que o trabalho foi construído. O terceiro capítulo, por sua vez, dedica-se às contribuições teóricas sobre os temas que pautam esta dissertação: universidade e cultura organizacional. Para tanto, o capítulo se subdivide em duas grandes seções: a primeira, que destaca a universidade enquanto organização pública, ressaltando as considerações históricas, e a segunda que trata dos conceitos de cultura, sua relevância e as discussões contemporâneas sobre o assunto. O quarto capítulo trata da caracterização da UFT, sua história, o processo de formação e os preceitos que movem a Universidade. O quinto capítulo destina-se aos resultados e a discussão da pesquisa. E, por fim, nas considerações finais faz-se um apanhado geral do trabalho, onde destacam-se algumas reflexões suscitadas no processo de desenvolvimento desta dissertação.

2 METODOLOGIA

Para que todos os aspectos e incertezas que permearam o desenvolvimento da presente pesquisa sejam entendidos, algumas explicações são fundamentais.

O primeiro contato com o tema em questão foi com a obra *Organizações em Análise*, de Eugène Enriquez (1997), o qual concebe as organizações como sistema cultural, simbólico e imaginário². A partir da leitura, vislumbrou-se que esta perspectiva de análise que busca questionar, na vida organizacional, o desejo de um ambiente sem conflitos e de uma imagem monolítica da organização, poderia ser aplicada à UFT. Enriquez acredita piamente na contribuição da psicanálise³ de Freud para a análise das organizações, visto que, tanto as ciências sociais como a psicanálise têm como objeto de estudo a criação e evolução do vínculo social.

Contudo, de imediato surgiram várias indagações sobre como realizar esta pesquisa, que apesar de tratar-se de demandas práticas e oportunas para a qualificação profissional proposta no Mestrado Profissional de Gestão de Políticas Públicas, é um tema complexo, abrangente, exigindo tempo e aprofundamento nas questões culturais, do que realmente se carece, considerando as demandas envolvidas na pesquisa, tamanho e complexidade da UFT.

Aos poucos, e sob orientação, compreende-se que é possível, sim, estudar cultura. Mesmo porque, em dez anos de experiência profissional na Universidade, o caminho percorrido levou à certeza de que, determinadas questões são essenciais no trato cultural. Neste aspecto, a intenção é converter a aproximação entre pesquisador e objeto pesquisado, *a priori* considerada inconveniente, em aspecto positivo que permite a observação mais de perto da organização, por uma lógica talvez inatingível por um consultor externo. Não significa dizer que, no papel de investigador, as opiniões e resultados sejam influenciados, mas que,

² O termo Imaginário, a partir da acepção proposta por Eugène Enriquez (1997), está sendo usado como mundo de significações compartilhadas. O imaginário é o elemento que orienta cada sistema institucional, que cria e determina as conexões simbólicas; a maneira singular de ver, viver e fazer a sua própria história; sua percepção de mundo e suas relações com ele; o significado central das coisas, não discutido e não passível de discussão; o conjunto de ideias do que importa e do que não importa (CASTORIADIS, 1995, *apud* FREITAS, 1999). O sistema imaginário possibilita uma melhor compreensão da natureza dos vínculos psicológicos e afetivos, que se desenvolvem na relação indivíduo-organização.

³ Não devemos confundir esta perspectiva de análise das organizações com um processo de psicanálise de grupo nem, tampouco, com análises individuais no ambiente organizacional. Os aportes da psicanálise, nesse caso, têm o propósito somente de compreender como se dá o enfrentamento dos problemas da organização, através da análise das relações que os indivíduos e os grupos estabelecem com a organização. Consideramos que ela pode ser muito útil para entendermos esses aspectos da vida nas organizações, uma vez que a descoberta do Inconsciente oportuniza um maior domínio do conhecimento.

fazendo parte do meio organizacional, intrinsecamente ligados a ele, mostre competência para elucidar questões que, pela convivência, sejam identificadas como obscuras e problemáticas na organização.

2.1 Bases metodológicas

Após definição do tema, foram estudadas várias teorias em busca de abordagens epistêmicas e propostas metodológicas para melhor compreender a cultura organizacional na UFT. Os estudos organizacionais⁴, especialmente os relativos à cultura, têm se caracterizado pelo esforço de entrever a complexidade das organizações, e daí se explica a multiplicidade de perspectivas epistemológicas e metodológicas existentes (FLEURY; FISCHER, 2009).

Como citado na introdução, duas abordagens epistêmicas são amplamente difundidas nos estudos sobre cultura organizacional, a saber: funcionalista e interpretativista. Tomando como base as ciências sociais, Burrell e Morgan (1982) conceituam tais abordagens como um conjunto de formulações metateóricas, que define uma visão de mundo partilhada por uma comunidade de cientistas. Essas diversas correntes de pensamento, ou paradigmas⁵, referem-se à categoria da ciência (objetiva ou subjetiva); à existência da sociedade (ênfase na regulação ou na mudança social) e à essência humana (determinista ou não determinista). Dessa maneira, é imprescindível a definição da linha filosófica para orientar os desafios propostos nesta dissertação, na medida em que o paradigma escolhido, por si só já define uma série de opções metodológicas.

⁴ Os Estudos Organizacionais, conforme citado na Introdução, foram instaurados a partir de mudanças econômicas, políticas e socioculturais que determinaram distintos olhares e ideologias no intuito de analisar as organizações, vez que estas influenciavam (e influenciam) sobremaneira, o comportamento dos indivíduos e, por conseguinte, o alcance de objetivos e metas. Surgem daí variadas escolas de pensamento, numa confluência de disciplinas (Sociologia, Ciência Política, Administração, Antropologia, Psicologia, História e Economia), que criaram diferentes teorias que direcionam os estudos e as intervenções organizacionais (FISCHER, 2003).

⁵ A palavra paradigma é empregada de diversas formas, mas ao longo desta pesquisa “[paradigma é o] conjunto de ilustrações recorrentes e quase padronizadas de diferentes teorias nas suas aplicações conceituais, instrumentais e na observação” (KUHN, 2006, p. 67). Ou ainda, como conclui Burrell (1999, p. 447), os paradigmas definem: “[...] uma forma de ver o mundo e como este deveria ser estudado, e que este ponto de vista é compartilhado por um grupo de cientistas que vivem em uma comunidade marcada por uma linguagem conceitual comum, que buscam fundar um edifício conceitual comum, e que são possuídos por uma postura política muito defensiva em relação aos de fora”.

A abordagem funcionalista pressupõe que a sociedade tem existência concreta e real, é sistêmica e orientada para a consecução de objetivos. As conjecturas ontológicas creem em uma ciência social objetiva e isenta de aceções de valor, com um maior rigor científico. A perspectiva funcionalista é fundamentalmente reguladora e prática, em sua base, e está interessada em explicar o mundo social (concreto e tangível), focando o entendimento do papel das pessoas, de maneira que produza conhecimento empírico útil. A literatura funcionalista privilegia a busca de um consenso e harmonia difíceis de serem atingidos, relegando aspectos imprescindíveis, tais como o conflito e a diversidade de interesses ocasionados pelas relações de poder estabelecidas nas organizações. (BURRELL; MORGAN, 1982; ROSA; TURETA; BRITO, 2006; FRIEDBERG, 1995).

Na contramão, a abordagem interpretativista acredita que a realidade social não existe em sentido concreto e busca entendê-la a partir da subjetividade dos indivíduos. Da mesma forma que a abordagem funcionalista, a interpretativista pressupõe que há uma ordem e um padrão implícito no mundo social; no entanto, inviabiliza a tentativa funcionalista de estabelecer uma ciência social objetiva. A ciência é considerada uma rede de jogos de linguagem, baseada em grupos de conceitos e regras subjetivamente determinados pelos teóricos (MORGAN, 2005; VERGARA; CALDAS, 2005).

Com o intuito de contribuir com o entendimento a respeito dos aspectos epistemológicos relacionados às pesquisa em Cultura Organizacional, apresenta-se o quadro abaixo:

Quadro 1 – Aspectos Epistemológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional

VIESES	FUNCIONALISTA	INTERPRETATIVISTA
Cultura Organizacional	Como algo que a organização tem (variável)	Como algo que a organização é (metáfora)
Raízes Antropológicas	Funcionalismo, Funcionalismo-Estrutural	Etnociência, Antropologia Simbólica, Estruturalismo
Tópicos na Pesquisa	Administração “Crós-Cultural” ou Comparativa e Cultura Corporativa	Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional e Processos Inconscientes e Organização
Paradigma	da Integração	da Diferenciação e da Ambiguidade
Fundamentação	Sociológica	Antropológica
Abordagem	Funcional	Semiótica
Escolas/Autores mais importantes do paradigma	Comte, Spencer, Durkheim, Pareto, Malinowski, Radcliffe Brown, Parsons, Simmel, G. H. Mead, Herbert Blumer, Weber, Rex, Eldridge, Goldthorpe, Silverman, Blau, Merton, Coser, Gouldner, Buckley e Skinner	Dilthey, Husserl, Weber, Gadamer, Schutz, Scheller, Heidegger, Sartre, Merleau -Ponty Garfinkel, Cicourel, Schegloff, Sacks, McHugh, Denzin, Zimmerman e L. Wieder.
Métodos	Quantitativos	Qualitativos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas pesquisas de Rocha e Pelgio (2011); Carrieri e Luz (1998).

Estas duas correntes que buscam entendimentos sobre o conceito de cultura, fundamentadas em formulações antropológicas, têm reflexos no campo da administração, e geram debates constantes, na medida em que uma corrente (funcionalista) aborda que a *cultura organizacional* tem elementos universais e/ou generalizáveis, com relações consensuais, coesas e sistêmicas; enquanto a outra (interpretativista), despreza o consenso a partir das diferentes visões percebidas nos grupos, não segue um caminho instrumental ou intervencionista e busca desenvolver estudos para a compreensão e interpretação de sistemas simbólicos, ou seja, aborda as *culturas nas organizações* (SILVA; MEDEIROS; ENDERS, 2011).

A partir da análise dessas correntes, verificamos o predomínio do paradigma funcionalista no campo da administração. O enfoque dado ao tema nos trabalhos e autores dessa corrente – o chamado *mainstream*⁶ – propõe estudos comparativos e metodologias de intervenção e mudança, buscando uma instrumentalização do conhecimento, onde a cultura é elemento essencial para que a gestão tenha resultados organizacionais eficientes. Nesta concepção os sistemas sociais são concebidos de forma harmônica, sincrônica, onde todas as coisas estão reguladas e ordenadas (SÉGUIN; CHANLAT, 1992 *apud* ANDION, 2012).

Ante os pontos apresentados, convém frisar, que nesta dissertação, numa postura antropológica, é adotado o conceito de *cultura nas organizações*⁷, que considera o mundo social organizacional permeado de significados, incertezas e ambiguidades, e que trata a cultura como uma construção e desconstrução das pessoas que fazem parte das organizações (CARRIERI; CAVEDON; LEITE-DA-SILVA, 2008). Assim, de forma semelhante ao

⁶ Alguns autores (ROSA, TURETA; BRITO, 2006; CALDAS, 2005; VIEIRA; CALDAS, 2006; AKTOUF, 1994) têm apontado a existência de uma teoria hegemônica, “corrente principal” ou “dominante” (*mainstream*), que tece uma visão estreitamente funcionalista e instrumental da cultura, considerando que esta pode ser diagnosticável, reconhecível, transformada, manipulada e mudada. A partir desse ponto de vista, toda organização pode ter ou ser uma “cultura”; criada por líderes, campeões e heróis, que lhe imprimem valores e símbolos. Contudo, embora os gestores tenham um papel importante na construção da realidade organizacional, não são capazes de fabricar mitos, símbolos e sistemas de representação. Muitas destas definições utilizam o termo cultura de forma restritiva e abusiva, vinculado aos elementos sociais, administrativos e técnicos, próprios de uma dada organização ou de um setor específico. Esta corrente tenta incutir nos membros da organização as ideias dos gestores. Em suma, este enfoque denominado gerencialista, limita qualquer tipo de “construção teórica” voltada ao desenvolvimento de formas de gestão que visem o incremento da eficácia ou do desempenho das organizações.

⁷ No presente estudo há uma diferença entre os termos Cultura Organizacional (CO) e Cultura nas Organizações (CNO). A utilização dos termos varia de acordo com as dimensões e formas de se enxergar o mundo social, tais como: se a organização é considerada única produtora de padrões culturais, ou seja, homogênea; se há ou não uma dependência e influência dos fatores culturais do ambiente externo; e quais os níveis apropriados para a compreensão do fenômeno cultural – indivíduo, grupo, organização, sociedade. A CO foi sempre desenvolvida numa abordagem funcionalista, normativa e instrumentalista, enquanto a CNO parte do pressuposto que a cultura organizacional não é capaz de criar-se por si só, mas é fruto de um ambiente macrossocial e das pessoas que dele fazem parte (CARRIERI, 2002).

antropólogo que pesquisa as sociedades primitivas, há que se aprofundar na vida organizacional com o objetivo de compreendê-la (FLEURY; FISCHER, 2009). No entanto, apesar de acolher o paradigma interpretativista, sem desprezar ou tentar eliminar a subjetividade inerente ao exercício crítico de interpretação, não tem como ignorar, neste estudo, a vertente epistemológica funcionalista de análise da cultura organizacional. Pois, a cultura é um atributo essencial nos resultados organizacionais, podendo os pesquisadores e gestores identificar e compreender seus elementos, a fim de manejá-la para o “bem comum”. De nada adianta discutir a ideia de cultura sem colocá-la em prática. Comunga-se com o entendimento de que as duas abordagens são necessárias e complementares para a pesquisa em questão, vez que, sem incorporar alguma medida ou direção de relevância, o estudo se torna esotérico (WOOD JR., 1999, p. 270; BURRELL; MORGAN, 1979 *apud* CALDAS, 2005; VERGARA; CALDAS, 2005; VIEIRA; CALDAS, 2006).

Corroborando com tal ideia, Santos (1988) profere que os estudos interdisciplinares exigem um novo enfoque epistemológico que ultrapasse as divisões clássicas da ciência (sujeito x objeto, quantitativo x qualitativo, indivíduo x sociedade, subjetividade x objetividade), para uma nova perspectiva integradora e não dualista da realidade social. Admitir que a objetividade é impossível, não significa render-se ao subjetivismo, à intuição e à alquimia mas, desenvolver métodos interpretativos apropriados, promovendo a aproximação da realidade (MIGUELES, 2003). Essa abordagem envolve uma epistemologia sistêmico-complexa, que tem como prioridade elucidar as relações de interdependência que permeiam o meio social. Para esses autores, a complexidade deve ser acolhida como um propósito a ser seguido, um desafio a ser ultrapassado, buscando unir o que antes estava separado e não como uma solução, a resolução de todas as questões (MORIN; LE MOIGNE, 1999 *apud* ANDION, 2012).

O fato é que parece não existir um caminho único (ou melhor) para seguir. Diante disso, concebe-se a necessidade de traçar caminhos e desenvolver competências, capazes de lidar com as pessoas e suas percepções. Vergara e Davel (2001) contribuem nesse sentido:

Quadro 2 – Competências e orientações voltadas à subjetividade

Competências e Sensibilidades para:

- utilizar de estratégias de intervenção para verificar a existência de tensões ou estabilidade;
- verificar as formas de expressão de pensamentos das pessoas, no plano individual, coletivo ou organizacional;
- identificar as estruturas, processos e estilos cognitivos de comunicação entre as pessoas quando lideram, provocam a motivação, avaliam, negociam e decidem;
- observar como se constituem as relações de poder;

- observar como as pessoas se identificam, idealizam e projetam desejos e sentimentos na concepção e desempenho de atividades;
- expressar se, e como, as pessoas expressam emoções, atitudes de prazer e divertimento no dia-a-dia de trabalho;
- avaliar a atuação profissional das pessoas;
- verificar a existência de práticas e discursos que superficializam, amedrontam e excluem processos, atividades e pessoas.

Fonte: Adaptado pela autora (VERGARA; DAVEL, 2001).

Importa esclarecer que, após as explicações, apesar das possíveis críticas à adoção de uma metodologia mais flexível e da possibilidade de sermos julgados como diletantes, nosso papel nessa pesquisa não é contribuir para uma mudança radical, mesmo porque não temos um viés ativista, mas poder colaborar com a organização dando voz aos indivíduos que dela fazem parte. Nosso objetivo não se restringe a levantar parâmetros para uma melhor “gestão da cultura”, pois, o que é melhor para uns não é para outros. A preocupação não é desenvolver teorias ou métodos a serem replicados em outras organizações, posto que essa perspectiva é contrária ao propósito da pesquisa. Mas, partindo do princípio de que a realidade é socialmente construída, faz-se necessário estabelecer um processo de compreensão, procurando entender o mundo a partir do ponto de vista daqueles que nele vivem.

Por esse motivo, considerando-se a complexidade e a interdisciplinaridade do tema em questão, justifica-se a utilização das abordagens no estudo, visto que possibilitam explorar não somente as ambiguidades e contradições, mas também os vários modos de representações, os múltiplos valores e a construção das significações da vida organizacional pelos atores envolvidos.

Num esforço de alcançar os objetivos propostos, tomou-se com ponto de partida que:

- a) as interações sociais não são determinísticas, pelo contrário, variam conforme o conhecimento, o entendimento e as explicações que os indivíduos levam em conta;
- b) as situações sociais devem ser pesquisadas de maneira que revelem a natureza interior dos indivíduos;
- c) os resultados obtidos por meio do estudo não sejam generalizados, pois são específicos e relativos a um contexto próprio.

Primeiramente, há que se considerar que os grupos, organizações e sociedade como um todo, resultam de um desejo inconsciente compartilhado pelos indivíduos, ou seja, uma imagem inconsciente foi compartilhada e construída resultando numa ação. Assim sendo, as interações sociais devem levar em conta o modo pelo qual as pessoas elaboram a ordem

social, suas percepções individuais, incógnitas, emoções, como enxergam e entendem o contexto.

Somente a partir do entendimento de que as pessoas exibem características psicológicas distintas quando vistas isoladamente, podemos pesquisar e entender os meandros da vida social, resultados da ação e da interação humana.

A partir dos resultados obtidos, poder-se-á visualizar a singularidade nas interpretações de cada participante da vida social. Esta característica demonstra a complexidade das organizações e da sociedade de maneira geral. Por conta desse mosaico de interações e percepções, cada grupo é único. Isso implica afirmar que as pesquisas sobre cultura organizacional não podem ser generalizadas, em virtude das particularidades de seu contexto.

2.2 Percurso Metodológico

Diante dos desafios para proceder a realização desta pesquisa, vez que o tema é complexo, difícil de ser compreendido e que envolve uma pluralidade de conceitos, valores e dimensões, é pertinente esclarecer os procedimentos metodológicos necessários para a construção do trabalho, destacando-se o tipo de pesquisa, a população, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos de coleta de dados e os procedimentos para a análise dos dados coletados.

A pesquisa configura-se como um *estudo de caso* na Reitoria da Universidade Federal do Tocantins, cuja escolha foi motivada pelo fato de ser especialmente apropriado quando se busca compreender, examinar, descrever ou explorar acontecimentos e contextos intrincados, que envolvem simultaneamente diversos fatores (YIN, 2005). Também é bastante adequado na análise de fenômenos sociais e organizacionais em um contexto onde os limites não estão claramente definidos, e para situações complexas em que não é possível ter controle sobre as variáveis causais de determinados fenômenos. Além disso, “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2005, p.20). O estudo de caso proporciona um retrato válido da realidade social, que permite as pessoas entenderem o que está acontecendo na organização.

Haja vista os objetivos propostos, esta pesquisa pode ser caracterizada como *exploratória e descritiva*. Exploratória no sentido de que existe um *gap* na visão de cultura organizacional na UFT, sendo necessário identificar os problemas, as capacidades de ação e de intervenção na organização, e descritiva por buscar compreender percepções, valores e aspectos culturais dos servidores da referida instituição, a partir de uma análise científica. As pesquisas exploratórias, juntamente com as descritivas, são as mais utilizadas pelos “pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais” (GIL, 2009, p. 28).

Com foco mais amplo e aberto, a pesquisa exploratória objetiva aprofundar conceitos preliminares, buscando a geração de ideias ou *insights*. Este tipo de pesquisa constitui uma estratégia para investigar fenômenos e processos complexos, ou pouco conhecidos, ou difíceis de ser sistematizados, ou ainda passíveis de diferentes perspectivas interpretativas; como é o caso das relações sociais estabelecidas por seres humanos – que possuem uma historicidade, crenças e valores (VASCONCELOS, 2002). Já a pesquisa descritiva foca a compreensão do fenômeno sob investigação, evidenciando as características de determinada população por meio da identificação de conceitos e constructos. Estas pesquisas objetivam levantar opiniões, atitudes e crenças dos indivíduos (GIL, 2009).

Conforme já exposto, o tema “cultura nas organizações” é amplo, complexo e profundo. Amplo na medida em que a cultura pode ser vista como uma variável, capaz de ser criada e controlada, ou como uma metáfora da própria organização ou do contexto social em que estão inseridas, com seus aspectos simbólicos e ideológicos. Complexo, pois a cultura pode ser apreendida como única e consensual, ou como várias, ambíguas e contraditórias, provenientes de um processo histórico. E profundo, em razão da impossibilidade de dominação da cultura; pode-se apenas realizar inferências a fim de compreender melhor as organizações e seus indivíduos (CARRIERI, 2002). Assim, a presente dissertação delinea-se como uma investigação de natureza *qualitativa-quantitativa*.

Os estudos sobre cultura organizacional, em sua maioria, têm utilizado a metodologia qualitativa, onde os pesquisadores a descrevem com base nas percepções dos indivíduos. Para González Rey (2005, p. 105), a pesquisa qualitativa “é um processo aberto submetido a infinitos e imprevisíveis desdobramentos, cujo centro organizador é o modelo que o pesquisador desenvolve e em relação ao qual as diferentes informações empíricas adquirem significados”. Segundo Fleury (2009), nesta concepção a investigação pode assumir três tipos de postura:

- A postura Empiricista, vista como a postura de um fotógrafo da realidade social, que pesquisa a realidade sem um referencial teórico, considerando-a como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de comportamentos e opiniões destes.

- A postura do Antropólogo, que adentra na vida organizacional e a investiga com base em conceitos teóricos previamente formulados, constantemente revistos e reformulados.

- A postura do Clínico ou Terapeuta, que investiga a organização a partir de um modelo teórico prévio, o qual orienta a coleta, análise e interpretação das informações, buscando resolver problemas apontados por ela mesma.

Por outro lado, os pesquisadores que abordam a pesquisa quantitativa defendem a utilização de tipologias classificatórias e quadros conceituais, afirmando que estas proporcionam uma melhor compreensão da cultura organizacional, além de levar menos tempo para a coleta e interpretação de dados. Sustentam também, que existem elementos culturais universais e, portanto, passíveis de comparação entre as organizações e/ou entre as subculturas existentes. Nesta perspectiva, a adoção de técnicas estatísticas confere um maior grau de credibilidade, uma maior precisão e objetividade nos resultados (SILVA; MEDEIROS; ENDERS, 2011).

Optou-se por combinar métodos qualitativos e quantitativos, uma vez que as duas abordagens apresentam possibilidades e limitações específicas. A abordagem qualitativa aproxima-se mais da subjetividade e complexidade características da cultura, por outro lado, não permite comparações e generalizações. Ao passo que a abordagem quantitativa compensa os aspectos que a qualitativa deixa a desejar, entretanto, falha na generalização e superficialidade de seus métodos.

Essa disputa sobre qual método deve ser utilizado nos estudos sobre cultura organizacional, vai além de uma falta de consenso em termos metodológicos, reflete também uma divergência de paradigmas e metodologias. A abordagem quantitativa considera a universalidade dos elementos culturais, permitindo comparações entre culturas de diversas organizações. A abordagem qualitativa, por sua vez, entende que esses elementos da cultura são singulares dentro do contexto cultural e, portanto, não possibilitam fazer generalizações. (LIMA, 2013).

Deste modo, ainda que sejam questionadas tentativas de compreender a cultura por uma ou outra abordagem, com base nos objetivos estabelecidos, utilizou-se a técnica de

*triangulação*⁸, a qual consiste na associação dos métodos qualitativos e quantitativos, a fim de compensar as deficiências de cada abordagem (SILVA; MEDEIROS; ENDERS, 2011). A combinação dos métodos permite uma descrição mais holística⁹ da cultura, favorecendo sua compreensão, vez que pode clarear algo que não poderia ser entendido com a utilização de um único método.

Tomando por base os objetivos, inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, buscando embasamento teórico que subsidiasse a compreensão de núcleos ou eixos que contribuem na formação da cultura organizacional e como eles interagem na constituição do imaginário.

Para a constituição do imaginário derivamos do entendimento de que os indivíduos ou grupos definem seus ideais e os interiorizam. Antes de um grupo existir de fato, ele se imaginou e vislumbrou o que poderia ser e fazer, ou seja, criou uma imagem desejável de si. O imaginário é justamente isso, a capacidade de um indivíduo, grupo, organização ou sociedade dar significação aos seus desejos: como se vê, o que pensa, o que deseja, aonde se quer chegar? Desta consciência o imaginário é o elemento fundador da sociedade, que engendra a vida social e todas as representações originadas a partir daí, inclusive a cultura organizacional (FREITAS, 1999). É um conjunto de significações constituídas e compartilhadas pelos membros de uma organização ou grupo social. As organizações não criam as estruturas psíquicas dos indivíduos, mas ajudam a moldar o imaginário e dele podem se utilizar como maneira de compreender os grupos e a forma como sua cultura é construída, o que eles definem como sendo os seus problemas e o meio de lidar com esses problemas, a relação que estabelece com o mundo e o seu lugar nesse mundo.

É válido ressaltar, que a revisão de literatura, nesse estudo, não buscou a definição de categorias *a priori* para ajustar os dados *a posteriori*. Ao contrário, “os núcleos ou eixos de sentido não são categorias com título, mas mecanismos que permitem a construção de novas zonas de sentido que tornam a situação estudada compreensível para o leitor” (PALASSI;

⁸ A triangulação é a combinação de metodologias no estudo de um dado fenômeno. O termo é uma metáfora advinda da navegação e da estratégia militar que localiza a posição de determinado objeto através de vários pontos de referência. No estudo em questão utilizaremos a triangulação de teoria (que consiste na utilização de várias perspectivas ao invés de uma única) e a triangulação metodológica (na qual utilizamos diferentes métodos e técnicas para coletar e interpretar dados, como exemplo, a combinação de técnicas qualitativas e quantitativas). A triangulação baseia-se no argumento de que a fraqueza de um único método pode ser compensada pela força de outro (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 2009).

⁹ A cultura organizacional considerada holística permite uma maior integração, valorização da intuição, desenvolvimento pessoal e interação. A partir dessa visão as pessoas têm consciência da sua importância na organização, buscando resgatar valores, estabelecer o diálogo, questionar e refletir sobre as ações e decisões tomadas, fazendo surgir assim, a criatividade e um agradável convívio entre si.

PAULA, 2014, p. 173). Nenhuma tipologia específica foi utilizada, e não houve intenção de confirmar ou rejeitar as informações obtidas a partir dos autores citados no referencial teórico. Também não se teve uma preocupação com a descoberta da verdade, mas sim em reunir peças no contexto que compoñham um panorama o mais representativo possível da realidade estudada, na qual estamos inseridos.

Uma vez estabelecido o tema e os métodos, é a vez de nos aproximarmos para ver de perto a realidade estudada. Nesse intento, utilizou-se três formas para obtenção dos dados: *pesquisa documental*, *pesquisa de opinião* ou *survey* e *entrevistas*.

Com a pesquisa documental, buscou-se dentro dos documentos institucionais Planejamento Estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão e Relatórios de Avaliação Institucional, informações sobre a história da UFT, os diferentes momentos de gestão, suas metas, prioridades, políticas de desenvolvimento humano, enfim, tudo que pôde nos ajudar a caracterizar o contexto estudado.

Apesar da primordialidade em se realizar uma pesquisa que possibilitasse compreender a lógica que rege o dia-a-dia da Universidade, dada a natureza do objeto estudado, a complexidade da cultura, e o universo de aproximadamente 21 mil pessoas, entre alunos, professores e técnicos-administrativos, a pesquisa abrangeu apenas a Reitoria.

Exercida pelo Reitor, a Reitoria é o órgão de poder executivo, de coordenação, de fiscalização e de superintendência das atividades universitárias, e é composta da seguinte forma: 1) Gabinete do Reitor, 2) Gabinete do Vice-Reitor, 3) Pró-Reitorias (Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação; Extensão e Assuntos Comunitários, Administração e Finanças, Avaliação e Planejamento, Assuntos Estudantis, Gestão e Desenvolvimento de Pessoas), 4) Procuradoria Jurídica¹⁰ e 5) Prefeitura Universitária. Figuram também como órgãos diretamente vinculados ao Gabinete do Reitor, as Diretorias de Tecnologia da Informação (DTI), de Comunicação (Dicom), de Assuntos Internacionais (DAI), de Tecnologias Educacionais (DTE) e a Comissão Permanente de Seleção (Copese), todas alvo da pesquisa.

Participam deste estudo, portanto, dois tipos de população. Uma, composta pelos técnicos- administrativos, lotados na Reitoria da UFT, localizada no Câmpus de Palmas, aos quais aplicou-se um questionário. A outra, constitui-se dos gestores da Reitoria – que em

¹⁰ A Procuradoria Jurídica por ser um órgão consultivo, independente dentro da instituição, onde os procuradores são lotados na Advocacia Geral da União (AGU), a quem respondem diretamente, não foi pesquisada.

alguns casos são técnicos-administrativos, e em outros professores –, com os quais foram realizadas entrevistas.

A opção por utilizar o *survey* se deu, tendo em vista a possibilidade de levantar um número maior de dados – pela interrogação direta das pessoas envolvidas com o objeto cujo comportamento se deseja conhecer – do que seria possível com o uso de outras técnicas.

Conforme afirmação anterior, diferentes autores têm procurado desenvolver modelos teóricos destinados a explicitar os diferentes traços ou elementos através dos quais a cultura organizacional pode se manifestar, entretanto, não foi encontrado instrumento que atendesse aos objetivos em tela, razão pela qual nenhuma tipologia ou modelo em específico foi utilizado para a coleta e análise dos dados. Na elaboração do questionário, optou-se pela adaptação de ferramentas já existentes, com a inserção e eliminação de questões, ao invés da concepção pela raiz. Foi considerado para este fim: a investigação de Maull *et al.* (2001, *apud* SOUSA, 2011), que parte da abordagem de cultura organizacional de Hofstede *et al.* (1990, *apud* SOUSA, 2011) que compreende as manifestações culturais sob a forma de valores e práticas (agregando a estas: símbolos, heróis e rituais); a Escala de Valores Organizacionais, elaborada por Tamayo e Gondim (1996); o Questionário de Comprometimento Organizacional (*Organizational Commitment Questionnaire - OCQ*), elaborado por Mowday, Poter e Steers (1982, *apud* COSTA, 2005); o Inventário de Cultura Organizacional (*Organizational Culture Inventory - OCI*), proposto por Cooke e Lafferty (1989, *apud* OLIVEIRA; GOMIDE JR., 2009) e adaptado e validado para o contexto brasileiro por Oliveira e Gomide Jr. (2009), e o roteiro de entrevista desenvolvido por Rodrigues (2013) em sua pesquisa sobre Cultura Organizacional e Mudanças na Gestão – roteiro este que foi utilizado também com os gestores da UFT.

Reunindo influências dos modelos aqui mencionados, o questionário (Apêndice A) com perguntas abertas e fechadas foi desenvolvido com base no referencial teórico, sendo composto por três partes: a primeira parte com seis questões de identificação do perfil dos respondentes; a segunda com 56 afirmativas de múltipla escolha, a respeito da percepção dos técnicos-administrativos em relação às questões culturais que permeiam a relação indivíduo-organização na UFT, analisadas em uma escala Likert¹¹; e, por último, duas questões abertas

¹¹ A escala de Likert é baseada em uma ordem numérica, onde se demonstra a concordância ou discordância em relação às questões relacionadas ao objeto de estudo. A escala indica que quanto maior o resultado, maior será a intensidade de ocorrência do valor ou prática organizacional na organização.

de preenchimento facultativo (não obrigatório), que também fizeram parte do roteiro de entrevista aplicada aos gestores.

Considerando que na Reitoria trabalham 271 técnicos-administrativos, foi estimado um quantitativo de, aproximadamente, 161 respondentes, com um nível de confiança de 95% e margem de erro de até 5% (BARBETTA, 2008). O *link* do formulário eletrônico¹² com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice C) e as perguntas foram enviados para o *e-mail* institucional de todos os servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria, e ficou disponível para respostas durante o período de três meses (25 de setembro à 25 de dezembro de 2015), de modo que a amostra foi definida por acessibilidade e conveniência. Para o cruzamento e análise dos dados quantitativos utilizou-se da estatística descritiva a partir do processamento dos dados pelo *software Statistical Package for Social Science for Windows-SPSS*.

Concomitantemente a aplicação dos questionários, foram realizadas entrevistas com os gestores para se ter ideia dos “dois lados da moeda”: a percepção da cultura pelos técnicos e gestores, cujo roteiro de entrevista (Apêndice B) foi adaptado do estudo desenvolvido por Rodrigues (2013). Ao discutir técnicas para uma possível investigação dos fenômenos culturais em uma organização, Schein (2009) atribui grande relevância às entrevistas com os gestores, por estes serem elementos-chave da organização. Um informante-chave tem conhecimento dos meandros da cultura, contudo pode levar o pesquisador a uma compreensão errônea se as falas dessa pessoa forem consideradas em separado. Por isso, durante as entrevistas procura-se ir além do nível mais evidente do universo simbólico das organizações, buscando adentrar no domínio dos pressupostos inconscientes (SCHEIN, 2009).

É importante ponderar que a pesquisa não buscou somente encontrar respostas para as perguntas, mas também “descobrir questões, surpreendentes sob alguns aspectos, mas geralmente, mais pertinentes e adequadas do que aquelas que se colocava no início” (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010, p. 148). Desta forma, foi necessário flexibilidade na seleção das questões e no comando das entrevistas, o que possibilitou a alteração ou modificação na condução destas, a partir das respostas apresentadas.

As entrevistas seguiram um modelo semi-estruturado e foram autorizadas, via TCLE (Apêndice D). Além disso, foram preparadas, gravadas em forma de áudio e transcritas pela própria pesquisadora.

¹² *Google Docs*.

A análise dos documentos, tanto das entrevistas como das questões abertas do questionário, teve como objetivo levantar os elementos que pudessem ser úteis à discussão proposta no problema de pesquisa. Dentre o leque de possibilidades, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, desenvolvida por Bardin (2011), que visa à interpretação de conhecimentos relativos ao objeto da pesquisa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos. A construção da análise seguiu os seguintes passos: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; inferência e interpretação (BARDIN, 2011); representados neste estudo pelas categorias descritas no capítulo referente à discussão e análise dos dados.

Sobre a técnica, é oportuno ressaltar que, apesar de ser um ponto polêmico e causar conflito entre “qualitativistas” e “quantitativistas” (CAMPOS, 2004), recorreu-se ao agrupamento de temas frequentemente repetidos pela maioria dos respondentes e aos assuntos que não se repetem, mas que tem valor e relevância ao estudo.

Por fim, após a interpretação dos resultados observados qualiquantitativamente, por meio da triangulação entre o referencial teórico, a análise documental e a análise dos dados provenientes dos questionários e entrevistas, a devolução dos dados para a população pesquisada ocorrerá através de um compilado dos elementos deste estudo de caso (Apêndice E), com informações detalhadas, na forma de tabelas, que ilustram os principais tópicos verificados, dos aspectos e percepções do que os técnicos-administrativos compreendem da “cultura organizacional na UFT”. Espera-se, que esse conjunto de dados (produto da dissertação), possa ser aproveitado em uma eventual reaplicação desta pesquisa, servindo de parâmetro para comparar o desenvolvimento de cada Eixo analisado.

3 A UNIVERSIDADE E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Um primeiro olhar sobre este trabalho, poderia causar a ideia de que trata-se de cultura, gestão pública, organizações, organizações públicas, instituições e universidades. À medida que se avança, percebe-se a intenção de levar adiante não apenas o objetivo puro e simples de compreender a relação indivíduo-organização. Há, por trás das propostas dos estudos sobre cultura organizacional, uma finalidade mais abrangente, que envolve transformação e aprimoramento das organizações, por meio destas relações, e, acima disto, fazer com que as organizações sirvam, de forma satisfatória, aos anseios da sociedade, o que é possível pelo equilíbrio entre objetivos individuais e organizacionais. Tal encadeamento faz desta dissertação um trabalho sobre as organizações públicas, mais propriamente as universidades, sob a perspectiva das manifestações da cultura organizacional, num momento em que, cada vez mais, os estudos organizacionais reconhecem a importância do simbólico na dinâmica das organizações.

Apesar de, historicamente, as pesquisas sobre o tema cultura organizacional estarem direcionadas mais para organizações voltadas ao mercado, sua aplicação é também sustentável em organizações públicas, o que viabiliza a proposta aqui apresentada. Como veremos, porém, um estudo sobre cultura nas organizações é bastante amplo e seus conceitos se confundem, se interseccionam por qualquer via que tomemos.

Os referenciais aqui apresentados foram trazidos com o intuito de possibilitar uma reflexão interdisciplinar e mais dilatada sobre o fenômeno em estudo. Destacam-se autores que apresentam discussões sobre cultura organizacional, num contexto geral, amplo e específico, sem ater-se somente aos autores de uma única vertente, buscando referenciais críticos sobre a temática e suas diversas abordagens e aplicações em contextos distintos. Referenciais da área da Administração, Antropologia, Sociologia e Psicologia foram abordados com o objetivo de apresentar melhor entendimento das nuances que permeiam o termo cultura organizacional. Começamos, pois, a falar das organizações.

3.1 Organizações e Universidade

Em todos os tempos a humanidade tem se preocupado em organizar sua estrutura social, política, econômica e cultural. Nesse afã, o conhecimento¹³ foi (e ainda continua sendo) o melhor meio de estruturar as sociedades, sempre divididas e conflitantes. Em vista disso, com o intuito de disseminar o conhecimento e promover o desenvolvimento, sobretudo após a Revolução Francesa, a universidade foi concebida como uma instituição social (republicana, pública e laica), comprometida com a vida da sociedade em que está inserida. Essa relação íntima entre universidade e sociedade explica seu caráter social, consolidado a partir do reconhecimento público de sua legitimidade fundada na ideia da universidade, que como um “organismo vivo”, elabora, desenvolve e transmite conhecimento para além da satisfação das necessidades urgentes, mas principalmente para conduzir a evolução social em todos os aspectos (CHAUÍ, 2003; LIMA; CASTRO; CARVALHO, 2000; SILVA, 1999).

Em sua essência, a universidade possui uma autonomia sobre a “universalidade do saber”, que passa a ser sua atribuição a partir das revoluções sociais desencadeadas no século XX, pelas quais a educação torna-se direito dos cidadãos, desvencilhando-se da religião e do Estado, com a democratização do saber (CHAUÍ, 2003).

No que concerne à especificidade institucional da universidade, é necessário salientar ainda, que suas estruturas caracterizadas por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade associam-se, tanto à natureza particular de suas atividades, quanto ao seu caráter social historicamente enraizado. Assim, a universidade pode ser descrita como uma instituição diferenciada e definida por sua autonomia intelectual determinada pela estrutura da sociedade e do Estado, e tal como estes, exprime pontos de vista, entendimentos e posicionamentos muitas vezes conflitantes. Embora não tenhamos a pretensão de discutir, em profundidade, a questão da autonomia, cabe ressaltar que esta é relativa quando observada no contexto ideológico das articulações políticas, econômicas e sociais, as quais se refletem nas atividades acadêmicas, científicas e culturais, que dependem de financiamento governamental. De fato, a universidade distingue-se por incorporar objetivos variados e inclusive divergentes entre si, em momentos servindo à manutenção do sistema político

¹³ Segundo Lima, Castro e Carvalho (2000, p. 2), o conhecimento aqui é tido não somente como “acumulação linear ou circular de saberes emergentes”, mas, também, como processo de construção de saberes que podem ser postulados e flexibilizados de acordo com as modificações que se fizerem necessárias a um determinado momento histórico ou até mesmo ao momento histórico desejado, com vistas ao desenvolvimento social.

dominante, e em outros servindo como fator de transformação social (GARCIA; CARLOTTO, 2013; SILVA, 1999).

Ocorre que o ensino superior vem experimentando significativas mudanças em sua morfologia e funcionamento, o que têm dificultado o acompanhamento das universidades por todo o mundo. Fenômenos como a globalização e os sucessivos avanços tecnológicos têm influenciado não só a educação, mas todas as áreas da vida, a maneira de se fazer política, a economia, a cultura, o relacionamento com o meio ambiente e o meio social.

De acordo com Bauman (2008), o conceito de globalização vem substituir o conceito de “universalização”, a partir do momento em que percebeu-se que os vínculos e redes globais não tinham os traços característicos do antigo conceito. O novo termo é resultado da natureza desordenada dos processos, das mudanças rápidas e constantes e da imprevisibilidade que tomou conta do mundo.

Nesta ótica, compreender a natureza das transformações que incidem atualmente sobre as universidades, bem como conhecer e entender sua dinâmica interna, é essencial para um diagnóstico aprofundado dos problemas que se apresentam e para levantar proposta de soluções plausíveis, visando projetar uma redefinição de seu papel e funcionamento institucional. Em outras palavras, é de extrema relevância discutir universidade e sociedade como um todo, vez que os problemas da universidade vão além da sua constituição e desenvolvimento, pois englobam os movimentos e conflitos de um cenário mais amplo que envolve toda a Educação Superior e a sociedade.

Com a internacionalização da Educação Superior, novas demandas socioeconômicas, políticas e culturais surgem, trazendo consigo a chamada Sociedade do Conhecimento, que acompanha a transformação do capital e da ciência¹⁴ (a partir dessa nova configuração modifica-se o financiamento das pesquisas, que passam a se submeter às exigências do próprio capital), e a transformação da universidade em *organização* ou em entidade operacional (CHAUÍ, 2003; MOROSINI; FERNANDES, 2011).

De uma forma clássica, Bernoux (s.d.) caracteriza as organizações pelos seguintes traços:

¹⁴ As mudanças geradas pelo modo de produção capitalista e pela tecnologia, a partir de 1940, transformaram a ciência, que deixa de ser a investigação de um objeto alheio à realidade do pesquisador (investigação teórica com aplicações práticas) para se tornar uma força produtiva (CHAUÍ, 2003).

- Divisão das tarefas: é um princípio da organização e pressupõe que o grupo é estruturado e tem as suas atividades definidas e formalizadas (por escrito ou não);
- Distribuição dos papéis: a cada membro da organização são atribuídas tarefas definidas, ou seja, todo indivíduo deve agir de acordo com sua função. Numa analogia ao teatro, cada ator tem seu papel, e conseqüentemente, cada interpretação é singular, assim como é também no ambiente organizacional;
- Sistema de autoridade: tem a finalidade de zelar pela adequação do comportamento dos indivíduos aos objetivos organizacionais;
- Sistema de comunicações: tem como objetivo contribuir com o relacionamento entre os sujeitos. Permite aos membros do grupo contato rápido e a troca de informações;
- Sistema de contribuição-retribuição: o que as pessoas devem dar e o que devem receber. Estabelece-se na relação de trabalho uma troca, que nem sempre compreende somente a vantagens pecúnia.

Nesta lógica, o advento da Sociedade do Conhecimento expandiu o conceito de universidade e sociedade, na medida em que um grande número de informações passou a circular com o intermédio das novas tecnologias, aproximando espaço e tempo virtuais, exigindo que as organizações tornem-se flexíveis, criem estratégias e se adequem a ambientes fluidos e instáveis. Naturalmente, a continuidade de uma organização depende não apenas de sua estrutura interna, mas também de sua capacidade de adaptação ao ambiente externo com suas mudanças contínuas e inesperadas. Segundo Chauí:

Ao se tornarem forças produtivas, o conhecimento e a informação passaram a compor o próprio capital, que passa a depender disso para sua acumulação e reprodução. Na medida em que, na forma atual do capitalismo, a hegemonia econômica pertence ao capital financeiro e não ao capital produtivo, a informação prevalece sobre o próprio conhecimento, uma vez que o capital financeiro opera com riquezas puramente virtuais, cuja existência se reduz à própria informação (CHAUÍ, 2003, p. 8).

Sob o *status* de organização (regida por contratos de gestão e com sistemas contínuos de planejamento e avaliação de produtividade), a universidade deixa a formação intelectual e a pesquisa¹⁵ e rende-se a estratégias competitivas, o que faz "as fronteiras entre a universidade

¹⁵ A universidade se relaciona com a sociedade e o setor produtivo buscando a solução de seus problemas. Essa relação é uma visão da universidade-empresa, que se aproxima da ideia de "fábrica de conhecimentos" em detrimento da imagem universitária de formadora de seres humanos. Daí então, a heteronomia da universidade autônoma (quando a universidade busca produzir conhecimentos com o intuito de aumentar as informações para

e o setor produtivo se fluidificarem na geração da fábrica do conhecimento" (VELHO, 1999 *apud* PEREIRA, 2009, p. 48). Estruturada por normas e planos de eficácia organizacional torna-se indiferente ao conhecimento e à formação, ocupando-se de “abastecer” a um mercado de trabalho ávido por profissionais, que por sua vez, logo se tornam descartáveis, caso não se “reciclem” ao longo da vida. No que se refere à pesquisa, a universidade passa a ser uma “fábrica de conhecimentos” destinados à apropriação privada.

Nesta perspectiva, em que a lógica utilitarista da universidade tende a reduzir a construção do conhecimento à mera produção de conhecimento mercadológico baseado nas questões econômico-financeiras, Dias Sobrinho (2005, p. 122) analisa:

No passado, a universidade foi pensada por intelectuais do peso dos Humboldt, Kant, Fichte, Karl Jasper, Heidegger, só para citar alguns alemães. Hoje, quem diz para os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento o que deve ser uma universidade são os economistas e funcionários do Banco Mundial, do BID, do FMI, da OCDE, da COM e, nos âmbitos nacionais, técnicos dos Ministérios da Fazenda e do Planejamento.

A partir de então, em meio ao que alguns autores chamam de crise, o sentido de universidade se alterou no mundo todo. De fato, firmado num novo modelo político-econômico global, orientado pelos princípios neoliberais empregados por grande número de países do mundo ocidental, inclusive o Brasil, o Estado acaba investindo cada vez menos nos serviços públicos de educação, transferindo para os setores privados, suas responsabilidades. De um modo geral, há uma progressiva dissociação entre Estado e universidade: a educação deixa de ser concebida como um direito passando a ser considerada um serviço que pode tanto ser privado como privatizado (CHAUÍ, 2003; LIMA; CASTRO; CARVALHO, 2011).

Este cenário que vivenciamos indica que todas as formas institucionalizadas da atividade humana – incluindo as universidades – são melhor entendidas e administradas quando concebidas como “organizações” (GARCIA; CARLOTTO, 2013). E como uma sociedade organizacional, multiconectada em redes, se reinventando a cada dia na era da informação, as universidades necessitam de uma reorientação, pois, ainda que haja uma clara

suprir as necessidades do mercado) e a progressiva irrelevância de suas atividades (quando suas pesquisas são determinadas pelas exigências de mercado, normalmente impostas pelos financiadores). Nesta perspectiva, a universidade abstém-se de sua característica principal, a formação, e se utiliza de estratégias como aumento de horas/aula, avaliação de docentes pela quantidade de publicações, diminuição do prazo para mestrados e doutorados e mais outra infinidade de relatórios e avaliações, visando a otimização na geração de conhecimento. Por sua vez, a pesquisa passa a ser uma tática de intervenção e controle de instrumentos capaz de transpor obstáculos para o alcance de determinado objetivo.

distinção entre organização e instituição¹⁶, e que usualmente alguns estudiosos não vejam com bons olhos o discurso da universidade como organização, a crise do sistema é de natureza estrutural e exige reformas profundas, devendo a universidade, portanto, evoluir para a forma da organização moderna, que promove eficiência técnica e social da instituição, “superando a forma da comunidade corporativa e ineficiente que se autogoverna visando atingir objetivos autodefinidos” (GARCIA; CARLOTTO, 2013, p. 660).

Fundamentado a partir de uma perspectiva crítica dessa teoria organizacional, o conceito de organização moderna, aplicado às universidades, amplia a visão e compreensão destas, para além de questões institucionais operacionais e abstratas. Para Garcia e Carlotto (2013), tal conceito pode ser definido por quatro características básicas. A primeira é que ele refere-se à independência relativa dos elementos, isto é, uma mudança engendra outras, que emergem como consequências naturais das decisões tomadas anteriormente. Neste sentido, características históricas apontam problemas para os quais as mudanças organizacionais são a solução. A segunda característica da organização moderna baseia-se no fortalecimento das fronteiras institucionais que ampliam o controle das relações entre universidade e ambiente externo. Esse formato possibilita a criação de uma identidade institucional. O terceiro componente organizacional é a responsabilidade institucional. Neste caso, as universidades devem definir uma missão clara – inclusive missão social – e desenvolver estruturas formais, com técnicas e procedimentos para alcançá-la. A quarta característica organizacional é a ideia de gestão centralizada e hierarquizada com o controle das decisões e das ações dos indivíduos na organização.

É possível afirmar, segundo os autores (GARCIA; CARLOTTO, 2013), que as mudanças que perpassam a universidade só podem ser entendidas ao analisarmos seus diferentes contextos (interno e externo) e dimensões (histórica e cultural). Isto expressa claramente que as organizações são um fenômeno bem mais complexo que uma mera associação formal e hierárquica de pessoas, que, de modo estruturado, trabalham cooperativamente para o cumprimento de determinados fins (FRIEDBERG, 1995; SROUR, 1998).

¹⁶ Embora saibamos que o termo organização difere de instituição, visto que o último ultrapassa o caráter instrumental e operacional conferido às organizações, conseguindo articular interesses internos e externos, em uma filosofia organizacional que tem como seus princípios e valores a sociedade, para fins de conceituação neste trabalho, compreendemos organizações e instituições como sinônimos, enquanto coletividades sociais formalmente instituídas, públicas ou privadas, determinadas a cumprir objetivos legitimados, e com obrigação de prestar contas à sociedade.

Morgan (2010), diante da diversidade e complexidade com que as organizações são definidas e estudadas, relaciona algumas metáforas¹⁷ que possibilitam a análise dos fenômenos organizacionais, a saber:

- Mecanicismo: organizações percebidas como máquinas adotam formas burocráticas visando a um processo racional e técnico, exigindo um rígido padrão de comportamento e interação entre as pessoas.

- Organicidade: organizações vistas como uma rede de relacionamentos entre indivíduos, grupos e ambiente. Sofre grande influência da teoria da motivação, a fim de integrar as necessidades individuais e organizacionais.

- Cibernética: organizações vistas como cérebro, caracterizam-se pela flexibilidade, criatividade e inteligência.

- Cultura: organizações consideradas realidades socialmente construídas, baseadas em valores, ideias, ritos, normas e crenças.

- Sistema político: organizações baseadas nos princípios de poder e autoridade e nas relações superior-subordinado.

- Prisão Psíquica: organizações que tendem a aprisionar as pessoas numa teia psíquica dos seus próprios pensamentos, crenças ou preocupações que surgem no inconsciente humano.

- Fluxo e transformação: organizações que se consideram parte de um macroambiente e por isso mudam e evoluem com este.

- Instrumento de dominação: organizações que exploram; certas pessoas criam instrumentos de dominação sobre outras.

De acordo com o autor, toda organização encontra-se incorporada em um espaço cultural e social; toda organização ao processar matéria-prima e proporcionar à sociedade produtos e serviços correspondentes à sua função social, está constantemente sujeita a transformações do ambiente no qual estão inseridas, e deve, portanto ser examinada enquanto parte de um todo, com faces e implicações econômicas, políticas, culturais, sociais, etc.; e todas as organizações são compostas pelo conjunto destas metáforas e/ou podem assumir a

¹⁷ Metáfora é uma figura de linguagem comparativa que significa a transferência de uma palavra para um campo semântico que não é do objeto que ele representa, mas que baseia-se em uma relação de similitude implícita entre o sentido próprio e o figurado (MORGAN, 2010).

qualquer instante, uma delas. Por isso é necessário uma visão multifacetada das imagens para melhor compreender o ambiente organizacional (MORGAN, 2010).

Desta consciência, as universidades passam a considerar as intensas e sucessivas mudanças globais “mais como construções sociais do que como fatos inexoráveis” (GARCIA; CARLOTTO, 2013, p. 661), transformando sua atuação ao longo do tempo. Nota-se uma preocupação crescente com os problemas relativos ao contexto social no qual está inserida, não apenas na área da educação propriamente dita, mas também em outras, como a saúde, a tecnologia e a assistência social. De centros de ensino filosófico e profissionalizante sistematizado, evoluíram até a contemporaneidade ao *status* de organizações dinâmicas que, mais que “fábricas” produtoras de conhecimento, passaram a prestar diversos serviços por meio de extensão, convênios e parcerias. Atreladas ao processo de desenvolvimento e firmadas na ideia de cooperação a universidade une esforços em atender uma infinidade de expectativas demandadas pela coletividade – demandas sociais e pessoais, que vão desde necessidades básicas, como saúde, educação, alimentação, transporte, habitação e segurança até outras mais subjetivas como interação social, cultura e qualidade de vida –, tão díspares quanto os grupos que apresentam as demandas (PEREIRA, 2009).

A organização, enquanto uma construção social, parte do pressuposto de que o indivíduo é um agente ativo e não responde de modo mecânico aos acontecimentos e situações advindos da atual conjuntura. As pessoas desenvolvem seu conhecimento da realidade, por meio de suas ideias, modelos mentais ou estruturas cognitivas, levando em consideração as limitações da racionalidade de cada um (FRIEDBERG, 1995). Em outros termos, as representações internas dos sujeitos, sua maneira pessoal de interpretação e cognição fazem com que a realidade seja apreendida de forma singular e exprima a marca do indivíduo que está com ela lidando.

É necessário ter em mente, portanto, que a proposta de uma organização coerente e unificada com propósitos pré-determinados e transparentes (visão instrumental), que garante sua integração e, por conseguinte, o alcance de seus fins, é um equívoco¹⁸. É forçoso

¹⁸ A evolução das diferentes escolas organizacionais revelam as transformações na visão do mundo e da ciência que geraram reflexos no campo organizacional. Partindo de uma visão puramente instrumental das organizações como objeto social, chegou-se a um problema que transcende todas as tipologias, a necessidade de desenvolver e manter mecanismos que assegurem a cooperação e a ação coletiva dos homens. Para a teoria clássica o comportamento humano não constituía um problema. Todavia, com as evoluções viu-se que o indivíduo não é movido unicamente pelo apetite do ganho, é igualmente motivado por sua afetividade e por suas necessidades psicológicas mais ou menos conscientes. Pôs-se em evidência a importância dos sentimentos, dos fatores afetivos e psicológicos para a compreensão dos comportamentos humanos nas organizações. A organização é composta por agentes humanos cujo comportamento é necessário compreender e explicar.

reconhecer que a existência das organizações depende de um conjunto de indivíduos que se opõem e se confrontam numa multiplicidade de racionalidades e comportamentos:

A organização não é aqui um conjunto de engrenagens e de mecanismos organizados e postos em movimento unicamente pela racionalidade. Também não é um conjunto natural, cujas necessidades ou imperativos funcionais de sobrevivência ou de adaptação assegurariam como que por milagre os ajustes necessários entre os elementos constitutivos. Não possui nem personalidade, nem objetivos próprios. Não é mais que um universo de permuta e de conflito, um instrumento de cooperação entre interesses conflituais, uma arena onde se tomam decisões, um contexto onde se entrecrocamos, se confrontamos ou se ajustamos racionalidades e comportamentos múltiplos e eventualmente contraditórios, um entrelaçamento de contratos, uma estrutura de jogos, cujas características e regras formais e informais canalizam e regularizam simultaneamente as estratégias de poder dos diferentes participantes, e de que constituem elas próprias o processo e o resultado (FRIEDBERG, 1995, p. 385 e 386).

Srouf, corrobora, oferecendo-nos a seguinte definição de organização:

Um terreno de contradições em que agentes coletivos se defrontam, com base em interesses divergentes, em credos ou *ethos* dissonantes. A colaboração dos agentes com os objetivos organizacionais depende de processos de negociação, de cooptação ou de submissão, em função do medo que eles tem de perder vantagens ou posições. Mas também está condicionada por mecanismos de persuasão ou de mistificação (SROUR, 1998, p.125).

Essa concepção multidimensional torna a organização um espaço social único e traz consigo um desafio monumental: coordenar e agregar, estabelecer estratégias e práticas de convergência dos objetivos individuais e organizacionais. Neste intuito a organização deve desenvolver formas para motivar as pessoas a participar, aceitando os resultados desejados e contribuindo para a realização destes, ou ainda, criar meios de obter e legitimar o “cumprimento” de suas finalidades (FRIEDBERG, 1995).

Além da visão dos indivíduos como *agentes ativos* – e não apenas reativos –, com suas subjetividades, intencionalidades, sua personalidade, consciência e visão particular de mundo, que (re)constroem a realidade organizacional, uma segunda noção básica perpassa, transversalmente, todo e qualquer estudo sobre o tema, são as *relações sociais*, matéria-chave para o desenvolvimento das organizações e a essência dos processos “organizantes”. Essa noção pressupõe que todo esse processo de construção ocorre por meio da linguagem no interior das relações sociais. Como analisa Srouf (1998), as organizações formam um microcosmo social e seu estudo é baseado na análise dos processos sociais e relações coletivas, pois elas são coletividades em ação. Assim, os estudos consistem na busca pela

compreensão e em explicar os processos pelos quais as pessoas descrevem, esclarecem e dão significado ao mundo onde vivem.

As relações sociais de um grupo (estrutura social) e as crenças que compartilham e que orientam suas ações (cultura) são consideradas por Blau e Scott (1977, *apud* FEUERSCLÜTTER, 1997), como as duas dimensões básicas das organizações. Nessa consideração, a partir dos significados compartilhados pelas pessoas, por meio de padrões interativos, estabelece-se a estrutura organizacional.

Eugène Enriquez (1997) considera que, mais do que um simples lugar de trabalho, as organizações são um espaço de convívio humano. Sendo assim, a análise do diálogo entre indivíduos em processos de interação, a revelação dos princípios (gerados por e dentro desta interação) que regem a interação verbal, a investigação da interação não-verbal, a evidenciação das normas e regras que estabelecem a interação diária, a compreensão dos eventos que criam a cultura do grupo, são imprescindíveis para desvelar como o sistema de significados culturais está organizado, como se desenvolve e como influencia o comportamento dos sujeitos e do grupo em geral.

Com base nestes pressupostos, pode-se afirmar que o sucesso de uma organização depende da capacidade de pessoas com diferentes visões de mundo agregarem suas experiências e perspectivas pessoais às perspectivas da organização, que seriam a sua razão de existir. Nesse sentido, um dos desafios da organização e da cultura organizacional (como explicitado mais adiante) seria colaborar para a convergência desses objetivos pessoais na direção da realização das metas, da missão e da visão estratégica da organização.

A possibilidade de convergência também é vista como um método de incentivo à motivação dos indivíduos na organização, por contribuir para o engendramento de percepções positivas da dinâmica organizacional, com efeitos consideráveis no envolvimento e desempenho com o trabalho (GONDIM; SILVA, 2004).

Conforme afirmação anterior, os seres humanos inseridos nas organizações carregam valores pessoais (ideias, conceitos e convicções), produtos de suas reflexões pessoais, herdados de experiências significativas durante seu processo de desenvolvimento pessoal e social, e internalizados e consolidados progressivamente. Assim sendo, os valores “atuam como lentes ou filtros sob os quais a realidade social é interpretada e manejada” (GONDIM; SILVA, 2004, p. 166).

Do ponto de vista organizacional, os valores indicam “onde” a organização deseja chegar, e são expressos hierarquicamente por meio de princípios que orientam as ações das pessoas nesta direção. Neste caso, se a organização valoriza as pessoas, buscará a adoção de políticas que incentivem o crescimento individual, em detrimento daquelas cujo fim é o direcionamento de ações para cumprimento das normas estabelecidas; se valoriza a estrutura hierárquica nos processos de trabalho, pouco incentivará a participação dos sujeitos na tomada de decisões. Todavia, é preciso salientar, que nem sempre o discurso é cumprido. Muitas vezes os valores declarados, verbalizados ou expressos em manuais e documentos, não são postos em ação, ou seja, não correspondem de fato aos valores arraigados (que orientam o comportamento das pessoas).

Chega-se assim a uma visão complexa, visto que nas circunstâncias em que os valores pessoais entram em conflito com os valores organizacionais, ocorre uma precarização e enfraquecimento da coesão, coerência e integração na organização (FRIEDBERG, 1995). Tornam-se precárias quando estão constantemente ameaçadas pelas estratégias de poder de seus membros. Cada pessoa, independentemente de ser gestor ou não, na medida em que se sente acuada em meio a normas e procedimentos sistematizados sobre o que é considerado desejável, sem capacidade de negociação, tende a desenvolver um comportamento para se proteger dos controles da organização, aumentando sua capacidade de negociação ou reduzindo a interdependência funcional que o liga aos outros. São frágeis porque são essencialmente ambíguas. É um empreendimento coletivo constituído de intrincadas redes de significados e interesses que muitas vezes são divergentes. Não existe consenso ente seus membros, cada qual tem seus próprios anseios e expectativas, as pessoas disputam lugares, posições privilegiadas, poder e influência junto aos demais. Portanto, há necessidade contínua de se buscar a convergência de valores para a cooperação e comprometimento com as demandas da organização.

Neste ponto, vale ressaltar que mesmo as organizações sendo incoerentes, ambíguas e constantemente alvo do oportunismo inerente ao comportamento humano, não deixam de ser instrumentos de cooperação e de ação coletiva. Nessa linha de raciocínio, Friedberg (1995) enfatiza três concepções que têm sido utilizadas, sucessivamente, para pensar o problema da integração: o contrato, a norma e a socialização, a troca e o poder.

A concepção do contrato parte do pressuposto de que cada pessoa busca obter da organização uma retribuição equivalente às contribuições que considera oferecer. É uma negociação simples: o indivíduo aceita comportar-se como a organização deseja, e faz o que a

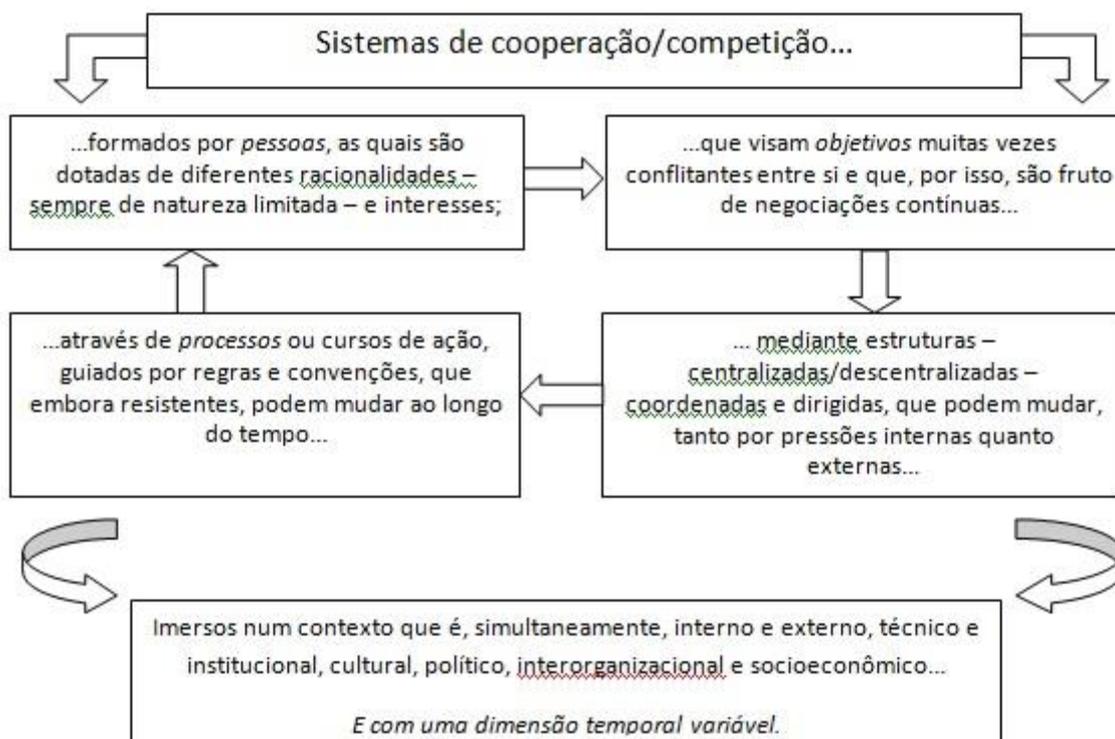
organização quer, somente se esta proporcionar as retribuições esperadas, que atendam suas expectativas. Todavia, essa negociação não é tão fácil assim, porque nem sempre os termos do acordo previamente estabelecido são de fato cumpridos. Essa noção parte de um princípio unificador, capaz de “hierarquizar o conjunto das contribuições e retribuições” (FRIEDBERG,1995, p. 388), subestimando o oportunismo das pessoas que aproveitam determinadas situações para tirar partido delas.

A segunda concepção pressupõe a socialização a partir de um sistema articulado de normas e valores integrativos que definem as funções e moldam o comportamento das pessoas. No entanto, comete-se um erro ao ignorar a capacidade de resistência dos indivíduos e seus problemas de adaptação, considerando os sujeitos passivos, como parte de uma organização harmônica e consensual.

A terceira concepção é a de poder e troca, que, ao nosso ver, é a que melhor descreve os processos de integração e a forma como se estrutura a organização contemporânea, rompe com a visão unilateral das duas noções anteriores e concebe a organização como uma “rede estruturada de relações de poder e de dependência”, em que são negociadas por indivíduos e grupos, “a permuta de comportamentos de que cada um tem necessidade para levar a cabo suas tarefas, defendendo seus interesses e [...] objetivos, por muito vagos e intuitivos que sejam” (FRIEDBERG,1995, p. 390). Nessa estrutura de poder, todos os membros da organização têm condições de negociar, visto ser um processo dinâmico, porém, limitado, pois mesmo que a situação de negociação seja favorável para um, este deve buscar manter a relação respondendo também às expectativas dos outros, para não vê-los se afastar. É uma espécie de *jogo* em que os sujeitos, especialmente os que encontram-se numa posição favorável, devem medir suas oportunidades, buscando não só sua satisfação, mas do maior número de pessoas possível, a fim de preservar e manter a relação.

Em suma, essa noção explica a natureza socialmente elaborada e desenvolvida de qualquer organização que lida com os desafios do seu ambiente. Trata-se de um fenômeno cuja complexidade manifesta-se em seus vários planos: no campo dos indivíduos, com suas expectativas, desejos e competências; no campo dos grupos, em suas dinâmicas e processos que facilitam ou dificultam suas ações; no campo organizacional propriamente dito, no conjunto de elementos políticos e técnicos que o delinea. A figura abaixo descreve as principais dimensões deste fenômeno.

Figura 1 – Principais dimensões do conceito de organização



Fonte: Bastos *et al.*, 2004, p. 88.

Diante do exposto, para a análise e compreensão das organizações, no caso de uma intervenção, desconsiderar as fontes de conflito organizacional tentando nivelar as organizações nos leva a incorrer num erro teórico, de graves proporções práticas. Para Bernoux (s.d., p. 113) “a organização é um constructo, não uma resposta”; portanto, para melhor apreender a realidade organizacional há que se considerar três evidências, que o autor dá o nome de postulados, a saber:

- Primeiro postulado: os indivíduos não aceitam “ser tratados como meios ao serviço de fins” propostos pelos gestores da organização (BERNOUX, s.d., p. 113). Cada pessoa tem seus objetivos e seus fins próprios, isto é fato. Estes objetivos opostos não são premeditados por nenhuma das partes, simplesmente ocorrem devido a singularidade de cada um. Também não significa que esta multiplicidade, mais ou menos antagônica, seja ruim, somente deve ser levada em conta.

- Segundo postulado: os indivíduos tem uma relativa autonomia dentro das organizações. Esta afirmação pressupõe uma liberdade que lhes permite assegurar-se – os

sujeitos têm a capacidade de preservar uma certa iniciativa, de permanecerem firmes a seus propósitos. Frente a essa liberdade, o poder é colocado como meio de regulação. “Estas autonomias combinam-se em jogos de poder, o poder central tentando controlar a autonomia dos atores que, por sua vez, tentam escapar-lhe” (BERNOUX, s.d., p. 129).

- Terceiro postulado: Nos jogos de poder cada indivíduo, gestor ou não, age da forma mais racional possível, a que lhe é mais satisfatória, que melhor lhe convém, o que não condiz necessariamente com sua vontade (dissonância cognitiva). As tomadas de decisão dependem das condições contextuais, ou seja, da estruturação do campo de ação, de suas características e regras, dos equilíbrios de poder e dos sistemas de aliança que condicionam a percepção e, por conseguinte a racionalidade do sujeito. Trata-se de uma racionalidade limitada, pois as relações são instáveis, as organizações estão “em perpétua evolução, as estratégias dos seus membros mudam, o seu comportamento é relativamente imprevisível” (BERNOUX, s.d., p. 130). Um exemplo é o caso dos gestores que muitas vezes tomam decisões incoerentes, ambíguas e contraditórias, sujeitas às modificações endógenas, que podem ser adaptadas ou manipuláveis.

Sem dúvida as universidades guardam diversas semelhanças com as características organizacionais até então descritas: uma estrutura organizacional bem definida, normas e procedimentos estabelecidos, estrutura hierárquica formal, diversidade de posições, funções e atividades, metas e missão, objetivos a serem alcançados, responsabilidade com a sociedade, inter-relação e interdependência entre os diversos elementos estruturais, funcionais e pessoais que as constituem.

Em que pesem as enormes diferenças entre as organizações públicas e privadas, convém também frisar que as universidades públicas, foco do nosso trabalho, possuem particularidades que merecem análises específicas.

De acordo com Drucker (2002) as organizações públicas, tal como as universidades, são consideradas estratégicas para alcançar o desenvolvimento social, cultural, econômico e político de um povo. Neste sentido, devido a importância conferida aos serviços prestados por organizações públicas e as constantes mudanças que permeiam a sociedade, um esforço cada vez maior tem sido realizado com o intuito de melhorar a performance dessas organizações.

Entretanto, segundo Estrada (2000), algumas evidências empíricas mostram, principalmente por quem convive nestas organizações, que as práticas de gestão são pouco flexíveis e apegadas a burocracia; existe uma aversão às rápidas mudanças; a participação na

elaboração e implantação do planejamento é escassa; alguns sujeitos se colocam contrários às prestações de contas, solicitações, etc., e a quaisquer outros tipos de controle sobre seus trabalhos; a eficiência não tem a atenção devida (inexistem incentivos ou recompensas); e, apesar dos indivíduos serem consultados em determinadas ocasiões, as grandes decisões são tomadas pelos gestores, por força política.

Nessa configuração, por meio da estrutura hierárquica e das normas técnicas que regulam a organização, a burocracia busca “organizar” a colaboração dos indivíduos, com o fim de evitar erros, dando tratamento justo e igualitário a todos os participantes. Aranha (1996), por sua vez, contradiz essa ideia:

Os burocratas são especialistas na administração de coisas e de homens, atividade que parece ser exercida com objetividade e racionalidade. No entanto, essa imagem de neutralidade e eficácia da organização, como se ela tivesse por base um saber desinteressado e simplesmente competente, é ilusória. Na verdade, a burocracia resulta numa técnica social de dominação (ARANHA, 1996, p. 24).

Ainda de acordo com o autor citado (ARANHA, 1996), a burocracia é um processo que dá relevância à eficiência e ao controle, mas também limita o indivíduo; não incentiva sua iniciativa, tira-lhe a liberdade reduzindo-o a uma condição homogênea (livre de imaginação, desejos e sentimentos próprios).

Outra questão essencial caracteriza as organizações públicas no Brasil: a interferência do Estado. Esta relação ocorre pelo fato de as organizações públicas dependerem diretamente das decisões políticas e econômicas do poder público; seus orçamentos estão atrelados e suas ações são condicionadas às decisões estatais. Nesta conjuntura, apesar de todas as reformas políticas e administrativas implantadas até hoje, a burocracia, o patrimonialismo, o clientelismo, o protecionismo, o paternalismo, personalismo, o individualismo, o legalismo, a impunidade e o descontínuismo, apresentam-se como os principais aspectos dessas organizações (ZAGO *et al.*, 2004).

Conforme observa Pires e Macedo (2006), o quesito descontinuidade administrativa, característico das organizações públicas, pode implicar na ocorrência das seguintes situações:

- Projetos em duplicidade: cada nova gestão estabelece em seu mandato novos projetos que, muitas vezes, tem em seu bojo as mesmas características e especificações de projetos anteriores;

- Projetos de curto prazo: de uma gestão para outra, há uma interrupção ou “esquecimento” dos projetos em andamento. Visando retorno político, cada gestão privilegia os projetos que podem ter início e fim durante seu mandato;

- Divergência de objetivos: a partir do pressuposto de que a cada nova gestão “tudo muda” (os projetos, a forma de execução, os gestores em cargos de comissão, as atribuições), acontece um conflito de objetivos e interesses entre o “corpo permanente” e os gestores instituídos em “funções passageiras”, ocasionando um baixo empenho da parte dos primeiros;

- Administração amadora: gestão pouco especializada; indivíduos com pouca capacidade técnica instituídos em cargos de gestão, com base em critérios políticos.

Em síntese, buscamos explicar as faces da universidade como instituição e organização e suas diferenças, ao mesmo tempo, proporcionar melhor entendimento das organizações e das suas relações internas e com o meio que as cercam. As universidades, conforme podemos visualizar, se apresentam de forma totalmente atípica a outras organizações, no que se refere aos seus aspectos estruturais e quanto à sua função social (ANDRIGUETO JUNIOR *et al.*, 2011; SCHARMACH *et al.*, 2012). A busca pelo aprimoramento teórico-metodológico capaz de abordar e tentar compreender as organizações, mesmo em meio à complexidade, fez despontar os estudos sobre cultura organizacional. A cultura organizacional da universidade norteia as práticas adotadas, com reflexos nos resultados, na formação dos cidadãos, influenciando e contribuindo para a construção da realidade organizacional. Compreendê-la e explicá-la é pois, o desafio proposto, no qual nos debruçaremos a seguir.

3.2 Cultura: Distintas abordagens

Como já foi comentado na introdução, não obstante os desafios no campo dos Estudos Organizacionais sobre cultura organizacional – diante da miríade de conceitos e da diversidade de focos nas investigações, é impossível abordar a cultura como uma área de estudo coerente e bem definida – e as dificuldades de se compreender de forma objetiva algo intangível, pretende-se discorrer brevemente sobre o início dos estudos do campo, apresentando as principais ideias e críticas sobre o tema. Na busca sobre como compreender a

cultura, encontrou-se as respostas mais consistentes (embora não definitivas) às nossas indagações no trabalho de autores que têm se preocupado em discutir cultura organizacional sob um enfoque que leva em consideração as subjetividades inerentes ao tema, e que têm se esforçado por desenvolver e consolidar as bases epistemológicas da cultura, buscando meios cientificamente criteriosos para a pesquisa nesta área do conhecimento.

O tema de estudo não é novo. Suas primeiras manifestações, na área da Administração, apareceram, ainda que de modo incipiente, na década de 1930, com Elton Mayo, na experiência de Hawthorne, que tratou a cultura como *sistemas ideológicos simbólicos* (AKTOUF, 1994). No entanto, o termo cultura só foi utilizado no contexto organizacional, com Jaques em 1951, que definiu o termo “cultura da empresa” como um conjunto de ideias e ações que deveriam ser aprendidas e assumidas pelos novos membros, para que fossem aceitos em uma dada organização (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006).

Mais adiante, a partir dos anos 1980, diversos autores, Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Pascale e Athos (1986) e Peters e Waterman (1986), abriram caminho para a concepção de cultura nos estudos organizacionais, contudo ainda numa perspectiva simplista, em que as empresas americanas com um desenvolvimento aquém das japonesas, buscavam vantagem competitiva frente a concorrência (AKTOUF, 1994). Nesse contexto, passaram a analisar elementos/valores que consideravam característicos de uma “cultura forte” e, que deveriam ser, portanto “copiados”, como uma “receita” para se tornarem bem-sucedidas. A organização produziria daí, sua “própria cultura”: um “conjunto de postulados ou evidências” compartilhados entre os membros da organização, que seria como um “cimento social”, mantendo a organização como um todo, constituindo “modelos de comportamento”, inculcando um “sentimento de identidade” numa “mágica comunhão de todos” da organização (AKTOUF, 1994).

De acordo com Aktouf (1994), o tema cultura organizacional difundiu-se e entrou nas discussões atuais pelos seguintes motivos:

- a mudança da perspectiva gerencial americana etnocêntrica em direção à visão global do mundo atual, com a preocupação do que está sendo realizado em outras sociedades;
- a mudança das teorias da organização e da comunicação que voltam-se para a compreensão dos determinantes do comportamento humano e das significações subjetivas após um longo período de apego à explicação objetiva;

- o insucesso do modelo das relações humanas e das motivações que mostraram-se incapazes na resolução dos problemas em tornar dirigentes e dirigidos parceiros;
- o insucesso do “modelo racional” e do comportamento “científico” das organizações, em virtude da inibição do potencial humano devido à racionalização do trabalho;
- o desejo de aflorar nas empresas, “campeões” capazes de se auto-desenvolverem e promoverem também o desenvolvimento da organização.

A partir de então, o termo cultura, proveniente da Sociologia e Antropologia recebeu múltiplos conceitos, sendo usado de forma indiscriminada no campo da Administração, da política e religião, substituindo palavras como “tradição”, “costume” e “hábito” (CUCHE, 1999). Essa variedade de formulações, principalmente no universo organizacional, torna o estudo da cultura uma tarefa intrincada, cercado de conflitos ao invés de consenso, principalmente, devido a diversidade de abordagens, formulações e opções epistemológicas e metodológicas. A disseminação de paradigmas que para alguns autores é considerada negativa, com as constantes divergências, nunca se chega a um “denominador comum” (MARTIN; FROST, 2001); para outros, possibilita o conhecimento e análise de diferentes perspectivas antes desprezadas (BURRELL; MORGAN, 1982).

Em função deste “guarda-chuva” conceitual que reúne interessados em fenômenos culturais e simbólicos nas organizações, nos estudos sobre cultura é questionável falar em “comunidade de discurso”, pois este campo é multidisciplinar, envolvendo o interesse de antropólogos, sociólogos e psicólogos que se direcionam do positivismo ao pós-modernismo (ALVESSON, 1995). No Brasil, por exemplo,

[...] estes conceitos caracterizam-se por: uma multiplicidade de definições expressas pelas mais diferentes palavras, ainda que similares em seus significados; uma origem comum no campo da antropologia e, em alguns casos, uma derivação deste campo para o da psicologia, particularmente, da psicologia do conhecimento; e uma atenção para a dinâmica da cultura organizacional, identificando-se um estado ou padrão e remetendo-se para os processos de construção e mudança (FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001, p. 254).

Por isso, antes de se proceder qualquer análise relacionada ao tema cultura é imprescindível verificar a ampla gama de conceitos existentes na literatura sobre o tema, de modo que se possa avançar mais no seu conhecimento, com menos imprecisão e incerteza. Conforme frisa Fleury e Fischer (2009, p. 9),

[...] é de fundamental importância clarear o conceito de cultura, pois corre-se o risco de transformar a cultura organizacional numa grande vala comum onde se sepultam, indiferentemente, todos os problemas de origem mais obscura, bem como todas as propostas de mudanças abstratas.

Para Morgan (2010), que integra o rol de pesquisadores mais citados nos trabalhos relativos ao tema em questão, a cultura é um processo contínuo e proativo de construção da realidade, pelo qual as pessoas criam e recriam o mundo em que vivem. Por isso, entender as organizações como sistemas de culturas, pressupõe o conhecimento de algumas questões-chave que poderiam passar despercebidas. Uma investigação ou intervenção por esta vertente traz algumas consequências, conforme aponta o autor (MORGAN, 2010):

- Prioriza o lado humano da organização, dando atenção ao significado dos aspectos simbólicos, que são muitas vezes ignorados em análises que não consideram as organizações como sistemas culturais.

- Demonstra que as ações se desenvolvem a partir do compartilhamento de significados comuns, são os sistemas interpretativos que dão sentido a elas.

- Proporciona uma nova compreensão do papel que os líderes desempenham como administradores, no sentido de construção da realidade social.

- Propicia uma visão da organização integrada ao ambiente externo, que é formado e desenvolve-se a partir das múltiplas interpretações e visões de mundo dos indivíduos, grupos e organizações que o integra.

- Ajuda na compreensão das mudanças sociais, considerando que estas só ocorrem com a mudança de imagens e valores que guiam as ações dos indivíduos.

Outra concepção, apresentada por Enriquez (2007, p. 149), considera a organização não “apenas como um ambiente operacional, técnico e humano, ou um ambiente social, mas também um sistema cultural, simbólico e imaginário”, como se segue:

- Sistema cultural: as pessoas têm valores e princípios em comum que orientam sua conduta. Todavia, não significa que a cultura organizacional seja homogênea, pois isso faria com que os indivíduos perdessem por completo sua singularidade e dinamismo. Refere-se a “representações sociais historicamente constituídas”, que partilhadas resultam numa espécie de identidade na qual os sujeitos socializam determinadas imagens sobre as organizações das quais fazem parte (ENRIQUEZ, 1997).

- Sistema simbólico: os indivíduos não conseguem conviver em organizações que não transmitam símbolos fortes capazes de agregá-los. Os mitos, ritos, heróis e a história da organização são, de modo geral, indispensáveis e tem a função de sedimentar a ação de seus membros.

- Sistema imaginário: o imaginário é o resultado das percepções, ideias e construções formuladas pelos indivíduos com base nas informações guardadas na memória. Constitui-se das visões internas e externas que, interligadas, formam a personalidade do indivíduo. Essas visões, ou pulsões, conforme denomina Enriquez (1997), podem criar uma instituição social orientada para a vida (imaginário motor) ou para a morte (imaginário enganador). Nessa fusão de pulsões se produz o imaginário, que introduz os sistemas simbólico e cultural no interior das organizações.

Para Enriquez (1997) a organização não deve ser compreendida apenas como organização de trabalho, mas, acima de tudo, como organização de pessoas – atores sociais – que tem seus sentimentos, suas necessidades, seus ideais e buscam realizar seu projeto de vida. Nessa perspectiva, propõe sete instâncias ou níveis de análise – mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional – que julga serem capazes de dar conta deste desafio.

A instância mítica busca compreender a organização através dos elementos (os quais veremos mais detalhadamente adiante) que formam a cultura organizacional: estórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, tabus, símbolos, cerimônias, linguagem, comunicação, valores e normas (ENRIQUEZ, 1997; MARTIN; FROST, 2001; FLEURY; FISCHER, 2009; FREITAS, 1991; SCHEIN, 2009).

Pela instância social-histórica, compreende-se a organização através de sua ideologia, ou seja, o princípio que dá sentido às práticas sociais coexistentes na organização. A ideologia é o desdobramento do mito inicial, e apesar de algumas vezes mascarar parte da realidade, define para onde a organização deseja seguir.

Por sua vez, a instância institucional compreende a organização pela análise de suas normas, regulamentos e condutas, que preservam sua ideologia. A instituição estabelece um modo de regulamentação com o objetivo de manter um estado, fazê-lo durar e assegurar sua transmissão. Nesta instância, é essencial analisarmos as normas instituídas e estabelecidas e os meios utilizados para conter comportamentos divergentes. Elementos como poder e

comunicação interferem sobremaneira na institucionalização das organizações, por isso devem ser considerados essenciais.

Na instância organizacional percebe-se a organização pelas suas práticas, isto é, pela concretização do institucional. Enquanto a instituição é o lugar das normas, do político e do poder, a organização é dos sistemas de autoridade, das práticas, das lutas implícitas e explícitas e das estratégias que os sujeitos usam para serem reconhecidos e impor seu papel. Nessa conjuntura, muitas vezes o institucional entra em divergência com o organizacional contradizendo-se; como exemplo, os gestores podem pensar de uma maneira, mas fazer de outra, em nome do institucional; o institucional prega a importância da qualificação do subordinado, mas a nível organizacional cria empecilhos para o trabalhador frequentar cursos, etc.

Já a instância grupal admite a compreensão das organizações para além das relações de trabalho. A proposta de Enriquez (1997) considera que existem grupos com relações afetivas e interesses comuns e/ou contraditórios que, muitas vezes resultam em atitudes e objetivos contrários aos interesses da organização.

A instância individual, tão importante quanto a grupal, evidencia a análise a partir dos interesses de cada membro da organização. Os indivíduos pensam e agem, voluntária ou involuntariamente, influenciando as estruturas sociais.

Por último, a instância pulsional que consiste em um impulso que atravessa todas as demais instâncias da organização e mobiliza as partes em busca de um objetivo. As pulsões podem ser compreendidas como de vida, quando estabelecem uma ordem, favorecendo a amizade e o trabalho em grupo; ou de morte, quando tendem a desentendimentos, inimizades e conflitos. As duas pulsões são antagônicas e lutam entre si constantemente. Entretanto, as pulsões de vida podem ter efeitos análogos à pulsão de morte, ou vice-versa, e nestas fusões é que se produz o imaginário, que pode ser motor ou enganador. O imaginário é motor quando a organização favorece a reflexão, a criatividade, a livre expressão, a capacidade de questionamento e a convivência prazerosa; e é enganador na medida em que obriga as pessoas a viverem conforme os preceitos e vontades da organização. A organização tende a desenvolver, preferencialmente, um imaginário enganador construindo sistemas, a fim de delinear pensamentos e induzir comportamentos fundamentais à seus propósitos.

O trabalho de Enriquez (1997) propicia, portanto, compreender a organização por uma ou mais instâncias, permitindo conhecer os modos como são construídas as relações entre

indivíduos e organizações, bem como as políticas e estratégias utilizadas, tanto pelos subordinados como pelos gestores, para manterem-se integrados e coesos aos objetivos organizacionais. A cultura organizacional por conter a essência da organização pode, por esse prisma, não servir aos gestores, mas ser aliada da gestão em prol do desenvolvimento humano e social dentro e fora das estruturas organizacionais, criando uma organização voltada para a vida, ou ao contrário, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela, para a morte (FOSSÁ, CARDOSO, 2008). Ainda que não exista uma fórmula para gerenciar as pulsões de vida e morte, essa deve ser encontrada no interior da própria organização, por meio de uma análise metódica dos elementos que influenciam as relações de trabalho.

Há que se considerar que a cultura é entendida aqui como *um imaginário, construído coletivamente pelos indivíduos, que tem seus sonhos, anseios, necessidades e orientam suas ações em benefício próprio, numa constante luta simbólica que ao longo do tempo acaba por delinear suas histórias.*

Morgan (2010) alerta para alguns problemas que podem ser detectados na abordagem culturalista das organizações, quando estas são alvo de leituras simplificadoras dos processos culturais. O primeiro problema refere-se à ideia mecanicista de que os gestores podem manipulá-la de maneira instrumental. O segundo é que nem sempre as relações de poder são enfatizadas. Tais limitações indicam o desafio de compreender como este sistema cultural, que dá vida às organizações, é criado e mantido.

Pettigrew (2009) também enumera alguns fatores que dificultam identificar e compreender a cultura organizacional. O primeiro reside nos diferentes níveis culturais¹⁹, que envolvem desde questões mais profundas até as mais superficiais. O segundo está na multiplicidade de sentidos, valores e pontos de vistas que penetram toda a organização, tornando a cultura além de profunda, também extensa. O terceiro fator tem relação com a cultura subentendida, o que torna intrincada a tarefa de identificar os meandros do pensamento e comportamento humanos. Outra questão está no elemento histórico que dá sentido à cultura organizacional, e que por isso, deve ser investigado a fundo. Existe também o problema da dimensão política, que envolve a cultura e as relações de poder. Outro fator colocado é a pluralidade, que diz respeito a existência de subculturas provenientes das múltiplas interpretações dos membros da organização. E, por último, há a questão da interdependência

¹⁹ Estes níveis culturais serão abordados mais adiante, principalmente nos conceitos definidos por Edgard Schein. Ver pág. 57-58.

organizacional, o que significa que a cultura está imbricada com as pessoas, com a estrutura, com a política e com todas as demais dimensões da organização.

De modo geral, vários autores criaram tipologias, a fim de organizar os estudos de cultura. A partir do pressuposto de que as relações humanas são matéria-chave para o desenvolvimento das organizações, os debates em torno do estudo ocorrem sob diversas concepções, muitas vezes dissonantes, a saber: a) a possibilidade ou não de gerenciamento da cultura organizacional; b) a existência de uma cultura organizacional homogênea ou heterogênea; c) a escolha do método de investigação mais adequado, qualitativo ou quantitativo, para análise do universo organizacional (MARTIN; FROST, 2001; LIMA, 2013).

Sobre esses olhares será enfatizada a possibilidade de gerenciar ou não a cultura, sua homogeneidade ou heterogeneidade, uma vez que abordamos a fundo, no capítulo da metodologia, os tipos e métodos de pesquisa que podem ser utilizados neste tipo de análise.

Cultura: Gerenciável ou não?

Linda Smircich (1983) foi uma das precursoras em propor uma sistemática para os estudos sobre cultura organizacional, classificando-os em duas linhas de pesquisa: a primeira aborda *cultura como variável* (algo que a organização tem); e a segunda a *cultura como metáfora* (algo que a organização é).

A linha de pesquisa que trata a *cultura como variável* subdivide-se em: *Estudos Comparativos* (variável externa: a cultura da sociedade na qual a organização está inserida é trazida para dentro por seus membros) e *Cultura Corporativa* (variável interna: as organizações produzem bens, serviços, mitos, ritos e lendas). As duas perspectivas baseiam-se nas conjecturas de que as organizações são consideradas organismos, onde o mundo social se manifesta pelos relacionamentos e, portanto, deve-se buscar alternativas para o gerenciamento da organização, por meio do aumento da previsibilidade, e o do controle organizacional.

Na primeira perspectiva, *Estudos Comparativos*, a cultura – como variável externa - é considerada “pano de fundo” para o desenvolvimento e o reforço de crenças. Nesse entendimento, a cultura “importada” para dentro da organização por meio de seus membros, revela-se através de suas ações, atitudes e comportamentos (SMIRCICH, 1983 *apud*

FLEURY, 1987). Na segunda perspectiva, *Cultura Corporativa* ou *Cultura Organizacional*²⁰, a cultura – como variável interna – é considerada única e exclusiva de cada empresa, e o foco principal de estudo são as variáveis socioculturais desenvolvidas nas organizações. Nesse entendimento, representado principalmente por Hofstede (1980), a cultura é tida como um sistema, que reflete a história da organização, é construída e mantida pelos membros de grupos ou categorias de pessoas que compõem a organização e possível de ser gerenciada.

A segunda linha de pesquisa, que entende a *cultura como metáfora*, analisa e compreende as organizações sob a ótica ideológica, simbólica e não rígida, fruto de processos e de interação humana que dão sentido à organização (SMIRCICH, 1983 *apud* FLEURY, 1987). Daí a necessidade de o pesquisador ler, interpretar e compreender a cultura, tal qual a organização. Essa linha adota a ideia de cultura como um recurso epistemológico para estudar a organização como um fenômeno social, e subdivide-se em: *perspectiva cognitiva*, *perspectiva simbólica* e *processos inconscientes e organização*.

A *Perspectiva Cognitiva* busca determinar os padrões de percepção, de crenças e de regras que norteiam a ação dos indivíduos. Já na *Perspectiva Simbólica*, o foco dos pesquisadores está na linguagem, símbolos, mitos, histórias e rituais compartilhados, que investigam o que é necessário interpretar ou decifrar na organização. Por fim, a abordagem da cultura como *Processos Inconscientes e Organização*, enfatiza as expressões dos processos psicológicos inconscientes da mente humana (SMIRCICH, 1983 *apud* FLEURY, 1987).

Em síntese, a proposta de cultura enfocada como variável, parte do modelo sistêmico de organizações; no primeiro caso, a cultura é parte do ambiente, no qual está inserida a organização; no segundo, é resultado do desempenho e de interações dos membros nas organizações. Essa proposta, consistente com o paradigma funcionalista de Burrell e Morgan (1982), tem como objetivo realizar diagnósticos que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das empresas. A segunda linha de pesquisa, tratada por Smircich (1983, *apud* FLEURY, 1987, p. 10), “procura ir além da visão instrumental da organização derivada da metáfora da máquina, da visão adaptativa derivada da metáfora do organismo, para pensar a organização como forma expressiva de manifestação da consciência humana”. Situando-se, portanto, na visão interpretativa, a cultura é adotada como *Cultura nas Organizações*, como “uma teia de significados tecida pelos atores sociais” Geertz (1989, p. 15), dificultando assim, a

²⁰ Neste ponto a Cultura Corporativa é a mesma Cultura Organizacional. É definida aqui como “uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias, lendas, cerimônias, etc.” (CARRIERI, 2002, p. 4).

manipulação da cultura pelos gestores. Neste panorama, busca-se compreender a cultura mais profundamente, analisando como as pessoas interpretam sua realidade e como tais interpretações “formam padrões de clareza, inconsistência e ambiguidades que podem ser usados para caracterizar compreensões da vida no trabalho”²¹ (MARTIN, 2002, p. 5, tradução nossa).

Assim, apesar dos temas centrais das abordagens serem distintos e de fornecerem informações diferentes, pode-se definir que o presente estudo concebe as organizações como *cultura (algo que ela é), e assim sendo, como algo que emerge da interação social, permeável ao mundo externo, com propriedade holística, valores, símbolos e significados, construídos e compartilhados por seus membros*. Cuche (1999) corrobora neste sentido de “construção da cultura”.

A noção de cultura de empresa é usada para designar o resultado das confrontações culturais entre os diferentes grupos sociais que compõem a empresa. A cultura de empresa não existe fora dos indivíduos que pertencem à empresa; ela não pode ser preexistente a eles; ela é construída nas suas interações (CUCHE, 1999, p. 213).

Apesar de propormos uma abordagem mais interpretativista, por uma questão didática, consideramos que a cultura pode ser vista como um caminho para o gerenciamento das pulsões produzidas a partir das relações de trabalho (ENRIQUEZ, 1997); pode ser mudada para o “bem comum”, isto é, a favor dos trabalhadores, incorporando práticas de gestão participativas, mais humanas, proporcionando o desenvolvimento humano e social (AKTOUF 1994); e *pode ser manejada e utilizada* na busca de comprometimento e aumento da produtividade (MARTIN, 2002; SILVA, 2011).

Bauman (2007), por sua vez, argumenta que a cultura é oposta ao gerenciamento, visto que os gestores e subordinados tem objetivos e interesses distintos, ocasionando uma relação assimétrica e por vezes, permeada por conflitos e divergências. Neste caso, o desafio em questão é verificar se a organização apresenta esses interesses distintos, buscando interpretar as características e especificidades culturais a partir de uma perspectiva da ação humana. Consideramos, deste modo, que a realidade cultural é profícua à intervenção da gestão, desde que sejam consideradas as diferentes interações sociais e seus aspectos relevantes, valores, símbolos, rituais, etc.

²¹ Do original: “forms patterns of clarity, inconsistency, and ambiguity that can used to characterize understandings of working lives” (MARTIN, 2002, p.5).

Cultura: Homogeneidade x Heterogeneidade

Após a classificação de cultura como variável e cultura como metáfora, proposta por Smircich (1983), abordaremos, a seguir, outra classificação que divide os estudos sobre cultura em três perspectivas (tipos ideais): *Integração, Diferenciação e Fragmentação* (MARTIN, 1992); e posteriormente, sobre os avanços e propostas desenvolvidas a partir dessa classificação.

Na perspectiva da *Integração*, Martin (1992) aponta três características fundamentais: a) as manifestações culturais são definidas como consistentes; b) os membros da organização compartilham um consenso; c) a cultura é clara e sem ambiguidades²². Frequentemente, os estudos organizacionais, atrelam a perspectiva integradora à visão de *cultura como variável* – cultura organizacional como vantagem competitiva –, contudo, é válido ressaltar, que também há trabalhos que se utilizam da perspectiva integradora na *cultura como metáfora*. Nessa categoria, vislumbramos os estudos de Schein (2009), que apresenta a cultura, como

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Do ponto de vista de Schein (2009), quando uma organização vivencia experiências comuns, pode existir uma cultura organizacional forte que predomina sobre as diversas subculturas. Segundo ele, a cultura de uma organização pode ser apreendida em:

- *nível dos artefatos visíveis*: o ambiente (arquitetura, infra-estrutura) e os padrões de comportamento. Apesar da facilidade na obtenção dos dados, sua interpretação e análise são difíceis; isso pode ser verificado na forma como um grupo estrutura o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento que se manifestam entre os seus membros, mas, na maioria das vezes, não é possível compreender a lógica implícita nestes comportamentos;
- *nível dos valores*: governam o comportamento das pessoas. Difíceis de serem levantados por observação; para identificá-los é necessário entrevistas com os membros da organização e uma análise a fundo dos documentos desta. Mesmo

²²Segundo Martin (1992, p. 134), ambiguidade “[...] é percebida quando uma falta de clareza, alta complexidade ou um paradoxo torna múltiplas explicações possíveis (mais do que uma única ou uma explicação dicotômica)”.

depois de identificados, esses valores e as razões que orientam o comportamento das pessoas, como no nível dos artefatos visíveis, permanecem indecifráveis e escondidas no inconsciente;

- *nível dos pressupostos inconscientes*: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. O pressuposto é uma resposta assimilada, cuja origem encontra-se nos valores compartilhados. A partir da interiorização destes pressupostos pelas pessoas, cria-se uma verdade absoluta, que extrapola a consciência, influenciando comportamentos inconscientes, que passam despercebidos.

Apesar de Shein (2009) ter sido um dos autores que mais adiantou na proposta de abordar a cultura como metáfora e de ressaltar que a cultura é desenvolvida ao longo do tempo através da aprendizagem das pessoas, nota-se que ele atribuiu aos gestores, maior relevância no processo de moldar os padrões culturais da organização, visando a manipulação da cultura para o alcance dos objetivos organizacionais.

Retomando a categorização proposta por Martin (1992), em sua essência, a perspectiva da *Integração*, reflete o paradigma funcionalista: postula a homogeneidade, a harmonia e a unificação da cultura organizacional, transformando assuntos essencialmente políticos, como valores e interesses, em assuntos de natureza técnica. Considera que a cultura pode ser administrada; e, por ser elemento de comunicação e consenso de toda a organização, permite a construção de uma identidade organizacional (FLEURY, 2009).

Apesar da abordagem *Integração* tratar de diferentes tipos de estudo, esta tem sido amplamente utilizada nas questões gerenciais. Nesta perspectiva, os gestores, por meio de práticas diversas, são responsáveis por interpretar as manifestações culturais, verificando quais as características que são mais ou menos apropriadas ao sucesso organizacional. De acordo com esse “levantamento”, são imbuídos a criar uma “cultura forte” em busca da resolução dos problemas organizacionais e da adaptação ao ambiente. Sob o discurso da construção de uma cultura comum que atenda a todos, com a redução e simplificação da complexidade e subjetividade humana, muitas vezes oculta-se a utilização de instrumentos de dominação (PAGÈS *et al*, 1987).

Em contraposição ao enfoque da *Integração*, a perspectiva da *Diferenciação*, não entende a cultura como única, considera a existência de subculturas – grupamentos com

cultura própria e oposta a cultura dominante. Suas principais características são: a) inconsistência na organização; b) consenso subcultural; c) subculturas frequentemente em conflito; d) clareza subcultural (as ambiguidades ficam a margem das subculturas).

Diversos elementos podem explicar o surgimento e desenvolvimento dessas subculturas: estrutura de poder, categoria profissional, grupos étnicos, grupos demográficos, seguimentos ocupacionais, etc. As ocupações, por exemplo, por definirem funções e atividades próprias de seus membros, podem ser bases sólidas para a formação de subculturas. Com o tempo, essas subculturas definem valores e pensamentos que “dão liga” e proporcionam o desenvolvimento de uma identidade. Seus membros passam a apoiar-se uns nos outros, com a crença de que seu grupo é diferenciado. Nessa perspectiva, passam a manter uma “dinâmica interação”, extrapolando as fronteiras da organização (MACHADO-DASILVA; NOGUEIRA, 2001).

Nessa concepção de subculturas, não existe homogeneidade, não há uma cultura única. Cada grupo compartilha um conjunto de significados, com suas peculiaridades, sua história, sua interpretação de mundo, coesa no interior de um grupo, mas em oposição aos outros. O desafio então é entender a dinâmica que ocorre em cada grupo, no sentido de juntá-los para compreender a cultura da organização, como numa espécie de quebra-cabeça. As mudanças culturais abrangem construções externas e anteriores à organização, e não se restringem às ações gerenciais.

Quando se usa a *Diferenciação*, a existência de conflito de interesses, como, por exemplo, dos gestores e das demais culturas existentes no interior de uma organização, é constante. Daí surge a noção de poder. Cuche (1999, p. 145) afirma que não há que se falar em “cultura dominada” e “cultura dominante” (como para Marx e para Weber), o que de fato existem “são grupos sociais que estão em relação de dominação ou de subordinação uns com os outros”, ou seja, não existe uma “cultura alienada e totalmente dependente”.

Na visão de Martin (1992) alguns pontos negativos estão associados à *Diferenciação*. O primeiro é que quase não se fala de inconsistências dentro dos grupos; acredita-se, por exemplo, que o grupo dos gestores é coeso, no entanto, como em qualquer outro grupo, é possível encontrar diferentes visões de mundo e disputas por poder. O segundo refere-se a definição dos limites dessas culturas de forma discricionária – uma vez que, quem determina onde começa e termina a subcultura é o pesquisador, esta definição pode ser considerada controversa.

No terceiro enfoque, da *Fragmentação*, as manifestações da cultura são complexas, há elementos de contradição e a ambiguidade é inevitável, de cujas características, três se destacam: a) o foco nas ambiguidades; b) a complexidade das manifestações da cultura; e c) a falta de consenso.

[...] uma cultura organizacional é uma rede de indivíduos, esporadicamente e fracamente conectados por suas posições mutantes em relação a uma série de aspectos. O seu envolvimento, suas identidades subculturais, e suas auto-definições individuais flutuam, dependendo de quais aspectos são ativados em um determinado momento (MARTIN, 1992 *apud* FURTADO, 2011, p. 80).

Os estudos da *Fragmentação* estão fundamentados em um cenário confuso com ambiguidades, contradições e interesses pontuais e de curta duração. O consenso não abrange a organização, nem mesmo as subculturas; as mudanças são contínuas. E, por esse mesmo motivo as relações de poder são disseminadas por todos os níveis hierárquicos (MARTIN; FROST, 2001). Na maioria das vezes, esses estudos baseiam-se na visão pós-modernista:

Segundo essa visão, a busca de padrões abrangentes deve ser simplesmente abandonada, como um resto da busca antiquada do eterno, do real, do essencial e do absoluto. Não existem, segundo se afirma, narrativas mestras sobre a “identidade”, a “tradição”, a “cultura” ou qualquer outra coisa. Há apenas acontecimentos, pessoas e fórmulas passageiras, e, mesmo assim, incoerentes. Devemo-nos contentar com histórias divergentes em idiomas irreconciliáveis, e não tentar abarcá-las em visões sinópticas. Tais visões (segundo essa visão) são impossíveis de obter. Tentar obtê-las leva apenas à ilusão – ao estereótipo, ao preconceito, ao ressentimento e ao conflito (GEERTZ, 2001, p. 194).

Este entendimento de pós-modernidade afinado com a ideia de fragmentação, para nós, faz sentido em partes, pois no tocante ao rompimento de “padrões abrangentes” – estrutura e cultura única e sólida – *consideramos neste estudo que nunca houve unidade. A sociedade e as organizações não estão fragmentadas e heterogêneas, elas sempre foram, ocorre que somente agora isto foi percebido*. Nesse sentido, “é inevitável que as intervenções tenham resultados ambíguos que podem ser interpretados de maneira muito diferentes, segundo o molde de análise utilizado. Nós queremos determinadas coisas e damos origem a outras. O social é feito assim” (ENRIQUEZ, 1997, p. 288).

Considerando que toda cultura organizacional possui elementos das categorias propostas, Martin (1992) sugere uma combinação das três perspectivas, que oferecem uma variedade de *insights* (que cada abordagem única não oferece) e possibilita um estudo aprofundado e mais completo da organização. De fato, as três perspectivas são utilizadas em

estudos recentes numa abordagem conjunta, onde os pontos obscuros de cada perspectiva são superados (MARTIN, 1992; 2002; JUNQUILHO; LEITE-DA-SILVA, 2008; PIRES; MACEDO, 2006). Em que pesem as diferenças entre as perspectivas, nenhuma das categorias é superior às outras e cabe ao pesquisador, portanto, no que tange uma compreensão mais profunda do contexto cultural, adotar a estrutura de múltiplas perspectivas; afinal, “em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos”. (MARTIN; FROST, 2001, p.242).

Reiterando a proposta supracitada, Alvesson (1995) denomina essa abordagem de *Múltipla Configuração Cultural*, a qual diferencia-se da original somente no tratamento dado a questões relativas à ambiguidades. Para o autor, muitas vezes o que se apresenta como diferente e incerto entre subculturas, pode ser somente uma espécie de indicação para a necessidade de se atentar às distintas interpretações culturais da organização, neste caso a ambiguidade é tida como uma estratégia de pesquisa.

Outra questão destacada por Alvesson (1995) é a importância de considerar os fluxos culturais nas organizações. Em uma análise sociológica, Cuche (1999) afirma que as organizações não podem abstrair o contexto:

Não se pode estudar a cultura independentemente do ambiente que a cerca. A empresa não constitui um universo fechado que poderia produzir uma cultura perfeitamente autônoma. Ao contrário, a empresa moderna é muito dependente de seu ambiente, tanto no plano econômico quanto no plano social e cultural (CUCHE, 1999, p. 219).

Neste raciocínio, Alvesson (1995) acolhe que as pessoas se conectam à organização (em unidades suborganizacionais) de diferentes formas, considerando sua profissão, gênero, classe, grupo étnico, nação, etc; por isso, as manifestações culturais nunca acontecem de uma “forma pura”, única.

Para o autor, em sua abordagem sobre *Múltipla Configuração Cultural*, as “[...] culturas organizacionais são entendidas, não como totalidades unitárias ou como estáveis conjuntos de subculturas, mas sim, como uma mistura de manifestações culturais de diferentes níveis e tipos”²³ (ALVESSON, 1995, p.118, tradução nossa). Isto ocorre porque as pessoas interpretam e constroem conceitos da realidade de distintas maneiras, a partir de sua

²³ Do original: “organizational cultures are then best understood not as unitary wholes or as stable sets of subcultures but as mixtures of cultural manifestations of different levels and kinds” (ALVESSON, 1995, p.118).

formação econômica, cultural e social, e de se suas experiências de vida, de suas crenças religiosas, origens étnicas, filiações políticas, entre outros.

Por fim, fundamentando-se na proposta das “três perspectivas” (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006), a perspectiva da Integração permite a compreensão da cultura da Alta administração, que em alguns casos, assegura a criação de uma identidade da organização; a perspectiva da Diferenciação busca entender as subculturas e assinalar os pontos de inconsistência e divergências entre a “cultura dominante” que se pretende única e as demais culturas subordinadas; e a perspectiva da Fragmentação “dá voz” aos indivíduos dispersos, possibilita uma melhor compreensão da organização, contribui para identificar e convergir os elementos que aparecem em distintos grupos na organização e para explicar “[...] como historicamente a mudança se processa no ambiente, como os indivíduos se colocam em face da mudança, como a processam e lhe conferem novos significados” (CARRIERI; RODRIGUES, 2001, p. 05).

Tomando por base as contribuições aqui discutidas, considerando as peculiaridades das universidades públicas no contexto das organizações, *esta dissertação pode ser considerada como um estudo de cultura nas organizações bem próximo da visão de Múltipla Configuração Cultural proposta por Alvesson (1995)*. Dado que a organização pode ser entendida numa perspectiva variada e fragmentada, admite-se que pode haver consenso em alguns temas (perspectiva da integração) e divergência em outros (perspectiva da diferenciação).

Essa opção reflete as escolhas ontológicas que norteiam essa pesquisa, onde *as relações organizacionais são entendidas como “um complexo coletivo de representações mentais”, que podem ser influenciadas por aspectos locais e externos, pela “história e experiência subjetiva das pessoas”, por suas “condições de vida” e pela “estrutura social e simbólica” (AKTOUF, 1994, p.49)*. Considerando as abordagens explanadas, compreendemos cultura *como um conjunto de ideias, valores, visões de mundo e conhecimentos construídos e compartilhados de forma efêmera por indivíduos de uma organização, que são influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, estando continuamente em modificação e sobreposição*.

Em sintonia com os pressupostos desta pesquisa, Geertz fundamenta a necessidade de

[...] obtermos uma compreensão melhor do que vem a ser a cultura – as estruturas de sentido em que as pessoas vivem e formam suas convicções, suas individualidades e seus estilos de solidariedade – como força ordenadora das questões humanas. E isso, mais uma vez, significa uma crítica das concepções que reduzem as questões à uniformidade, à homogeneidade, à igualdade de orientação – ao consenso. O vocabulário da descrição e da análise culturais também precisa abrir-se para a divergência e a multiplicidade, para a não coincidência de espécies e categorias. Assim como os países, as identidades que as colorem, muçulmana ou budista, francesa ou persa, latina ou sínica... negra ou branca, não podem ser apreendidas como unidades inteiriças, como totalidades ininterruptas (GEERTZ, 2001, p. 215).

Em sua essência, essa compreensão está associada a abordagem de “cultura nas organizações” (CARRIERI; CAVEDON; LEITE-DA-SILVA, 2008; FURTADO, 2011), ao invés da abordagem de “cultura das organizações” ou “cultura organizacional”. Na prática, o estudo da cultura nas organizações, na maioria das vezes, é feito de forma qualitativa e busca a compreensão do contexto cultural nas organizações, haja vista, os múltiplos significados e percepções acerca da realidade. Pelo contrário, a cultura organizacional ou cultura das organizações é tida como busca pelo controle.

3.2.1 Elementos da Cultura Organizacional

Em face do exposto, a análise da cultura organizacional ganha destaque para compreensão das organizações como realidades socialmente construídas, fornecendo aos seus membros o direcionamento para suas ações. Nessa linha de análise, diversos autores apresentam que *as estórias, sagas, heróis, mitos, ritos, rituais, tabus, símbolos, cerimônias, linguagem, comunicação, valores e normas* desempenham funções relevantes nos sistemas de interpretação individual, grupal e organizacional (ENRIQUEZ, 1997; MARTIN; FROST, 2001; FLEURY; FISCHER, 2009; FREITAS, 1991; SCHEIN, 2009). Esses itens são utilizados como elementos de parâmetro no modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido ao contexto e ao seu trabalho.

Assim, visto a cultura ser constituída por tais elementos, a descrição destes, a maneira como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam, possibilitam dar ao assunto um tratamento mais tangível ou de mais fácil identificação e interpretação da realidade. A despeito de alguns desses elementos serem mais visíveis e superficiais, enquanto outros são pouco evidentes e profundos, dificultando, portanto, sua assimilação, de um modo

geral não podem ser empecilho para os estudos sobre o tema. É importante pensar que mesmo a cultura sendo um processo sujeito à interferência de barreiras e ruídos de diversas naturezas, só com o esforço em desvendar os elementos simbólicos invisíveis, pela observação do processo de comunicação e relacionamento interpessoal, bem como através de pesquisas que identifiquem o nível de satisfação e percepções dos sujeitos, é possível se ter um panorama da organização e uma melhor compreensão dos fenômenos observados. Nesta ótica, Fleury (2009) desenvolveu uma proposta metodológica para desvelar a cultura organizacional. Primeiramente, deverá ser feita uma análise do histórico das organizações: como foi criada? Qual o contexto da época? Qual o papel do fundador na construção da identidade organizacional? Quais os incidentes críticos por que passou a organização, tais como crises, expansões, fracassos e sucessos? Em segundo lugar, o processo de socialização de novos membros deve ser observado, visto que é nessa ocasião que são transmitidos e internalizados por eles, os valores e comportamentos. O terceiro passo se constitui na análise das políticas de recursos humanos, verificando as políticas claras e incertas, suas coerências e incoerências. O quarto momento se refere aos processos organizacionais de comunicação: quais os seus meios formais e informais, seus instrumentos, veículos e as relações estabelecidas entre quem se comunica? A última etapa seria a investigação da organização do processo de trabalho, com a observação das relações de trabalho e de poder entre os membros e setores da organização.

Toda organização é instituída e mantida com base em um discurso inicial, uma história que estabelece e sedimenta sua origem. É preciso apreender que a cultura e seus elementos constitutivos são fruto de um processo de desenvolvimento histórico. Destarte, a inserção da variável “tempo” na investigação do processo de formação e desenvolvimento das organizações, é fundamental para entendermos as manifestações culturais. Assim, as *estórias* ou *sagas* são consideradas narrativas de eventos ocorridos em relação a organização, que detalham as pessoas, fundadores, heróis, fatos, lugar, que reforçam as crenças dos sujeitos, afirmando seu comportamento. A partir da sua fundação, as organizações firmam e conservam padrões de comportamento, modos de agir que ficam registrados no imaginário dos membros da organização; contudo, tais padrões não permanecem estáticos; pelo contrário, variam conforme mudanças ocorridas por pressões internas ou externas à organização (FREITAS, 1991).

Para Wilkins (1984, *apud*, FOSSÁ; CARDOSO, 2008) as estórias podem servir como mapas cognitivos, orientando os novos membros das organizações em suas ações, considerando as regras estabelecidas, e direcionando as tomadas de decisão por parte dos

gestores; como símbolos ou eventos concretos, orientando os indivíduos no caminho dos objetivos e princípios partilhados; e como *script*, informando as atitudes e comportamentos que são aceitas pela organização.

No tocante aos *heróis*, estes têm papel fundamental na formação e perpetuação da cultura, pois fornecem modelos que simbolizam a organização para o ambiente externo, conservando seus pontos fortes, provendo padrões de desempenho e incentivando a motivação dos sujeitos na busca dos objetivos e metas organizacionais. Os heróis são a personificação dos valores organizacionais, e vão sendo formados a partir de suas sagas, seus feitos, que os distinguem, pela sua competência, audácia, estratégia e capacidade de alcançar metas. Com o passar do tempo, através de sua história, o herói vai se tornando um mito que guia os valores organizacionais, o estilo de gestão, delineando a cultura e fixando uma identidade organizacional.

À vista disso, o herói tem um papel maior que o do líder, seus atos evidenciam além de sua coragem, seu comprometimento com a organização, tornando-o assim um exemplo a ser seguido (FLEURY, 1987). Campbell compara o perfil do herói e do líder:

O líder deve ser analisado como aquele que percebeu o que podia ser realizado e fez. Ele se dá conta do inevitável e se coloca à sua frente. O herói além de ser um líder possui um objetivo, ética, moral e se coloca à frente para salvar uma ideia, um povo ou uma pessoa. O herói se sacrifica por algo. Ele é movido por alguma coisa, não vai em frente apenas por ir (CAMPBELL, 1990, p. 135).

Em relação aos *mitos*, partimos do conceito de Lévi-Strauss (1985, p. 140) de que “os mitos constituem tentativas de explicação de fenômenos dificilmente compreensíveis”. O mito origina-se no discurso, e como “parte integrante da língua [...] pela palavra ele se nos dá a conhecer” (LÉVI-STRAUSS, 1985 p. 240). Nessa perspectiva, com o intuito de preservar a cultura organizacional originada através de histórias, e resistir às transformações e tendências passageiras, as organizações ditas visionárias efetivam mudanças utilizando-se de mitos²⁴ para mudar o que precisa ser modificado e conservar crenças e valores professados pela organização, ou seja, eles são responsáveis pela transmissão e preservação da cultura organizacional.

²⁴ Um mito provém, sempre, de acontecimentos passados. Seu valor intrínseco decorre do fato “de que estes acontecimentos, que decorrem supostamente em um momento do tempo, formam também uma estrutura permanente” (LÉVI-STRAUSS, 1985, p. 241).

O mito é elemento integrador, guardião de valores, definidor da identidade e singularidade (padrões culturais comuns) da organização, e está geralmente ligado a figura de um herói. Usualmente, as organizações criam um conjunto de histórias, como o mito da grande família, o da tecnologia ou o da modernidade, que produzem um imaginário agregador de indivíduos.

A organização não pode viver sem segregar um ou alguns mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida (ENRIQUEZ, 1997, p. 34).

Logo, as organizações se apoderam dos mitos, heróis e das narrativas, com o objetivo de formar uma memória coletiva. Esta memória exprime sob uma forma simbólica e acessível à conexão entre o saber e o agir, o passado e o presente, de modo a congregar todos da organização, criando um vínculo social, num processo afetivo que mobiliza as pessoas e contribui para a construção e preservação da cultura.

Juntos estes elementos são indispensáveis à criação de um grupo e funcionam como comunicação afetiva (que engloba os membros da organização “a fim de fazê-los interiorizar os valores culturais e estarem prontos a sacrificarem-se por elas”) e como expressão de valores e ideologias (ENRIQUEZ, 1997, p.50).

Os ritos, rituais, cerimônias e símbolos são elementos que reforçam e conservam os valores organizacionais. Sendo que os *ritos, rituais e cerimônias* são atividades planejadas pela organização e realizadas através de interações sociais. Segundo Trice e Beyer (1985, *apud* FOSSÁ; CARDOSO, 2008) os ritos são um conjunto de atividades dramáticas, elaboradas e planejadas que consolidam várias formas culturais em um evento, e transmitem significados, visões de mundo e normas de conduta de um grupo. Há uma sequência de comportamentos (os *rituais*), por meio dos ritos e da definição de regras, que envolvem os membros de uma organização, proporcionando um alto nível de comprometimento e a formação de uma identidade. Neste ponto, convém frisarmos que existem os *tabus* que, assim como os rituais, também tem a função de orientar o comportamento dos membros da organização, todavia, indicam o que não é permitido. São considerados como um tipo de ritual que atrasa o desenvolvimento da organização, como por exemplo, as discriminações por

gênero e raça. Normalmente são velados, não devem ser comentados, contudo, podem ser percebidos, indiretamente, por meio das relações entre discriminados e discriminantes.

Além do exposto, os rituais realizados pelas organizações desempenham diferentes papéis que se destinam a manter a unidade e a identidade organizacional (1985, *apud* FOSSÁ; CARDOSO, 2008). Os ritos de passagem servem para facilitar a mudança de *status*, seja por introdução do indivíduo na organização ou por reintegração e recondução às atividades (como exemplo temos os processos de admissão, mudança de funções, progressão funcional e aposentadorias). Os ritos de confirmação ou reforço ocorrem em épocas de crise e são úteis para enfatizar os resultados organizacionais positivos, de forma a tornar o grupo mais solidário e propenso a resolução de conflitos e superação de metas (como o reconhecimento público de um funcionário e de seus “atos heróicos”, que motiva os demais membros na busca pelos mesmos resultados, fortalecendo assim, a identidade social). Os ritos de renovação visam renovar as estruturas sociais e melhorar seu funcionamento (como a adoção de novos modelos de gestão e programas de desenvolvimento organizacional e de treinamento que valoriza as pessoas, incentivando-as ao crescimento individual e coletivo). Os ritos de degradação são utilizados para dissolver identidades sociais com a retirada de seu poder (como nos casos de afastamentos e demissões por falhas e violação de normas). Os ritos de redução de conflitos atuam na restauração do equilíbrio das relações sociais perturbadas, que podem ser causados por distintos fatores: hierarquização, divisão do trabalho, recursos e poderes diferenciados e diversidade de características dos membros do grupo (critérios demográficos e socioeconômicos). Por fim os ritos de integração buscam agregar as pessoas, mantendo-as comprometidas com o sistema social (como comemorações de aniversário, *happy hour* semanal e confraternizações em datas festivas: Natal, Páscoa, Dia das Mães, entre outras).

É salutar atentarmos para a diferenciação entre o mito e o ritual, uma vez que estas são formas de se dizer as coisas, enquanto os mitos constituem o discurso, o que foi propriamente dito (LÉVI-STRAUSS, 1985). Os rituais não se configuram como mera formalidade, eles colocam em prática o mito, o pensar humano, que permite compreendermos melhor as organizações, seus valores pensados e vividos, além de serem extremamente importantes como ato de comunicação que refletem a simbologia intrínseca em suas culturas. Nesse caso, os *símbolos* representam um conjunto de significados, nem sempre verbalizados, que expressam as características da organização que constitui sua cultura. Têm o papel de auxiliar e incentivar comprometermos. Se os indivíduos sentem que a organização oferece-lhes boas

condições de trabalho, com respeito e valorização (imaginário motor), aceitam os desafios e angústias causados por um trabalho estressante, que os afasta da convivência em família e das relações sociais (imaginário enganador), impondo-se a desenvolverem sua motivação na realização dos objetivos. Estas contradições entre restrições e benefícios suscitam sentimentos divergentes que, uma vez interiorizados e jamais externalizados, desenvolvem um sentimento de pertença, que impede conflitos e ocultam as discrepâncias entre os objetivos individuais e organizacionais. Dessa maneira, de antemão a aos conflitos, as organizações desenvolvem práticas com vantagens aos subordinados, capazes de despertar sentimentos de realização pessoal. Trata-se de uma espécie de dominação velada. (PAGÈS *et al.*, 1987; ENRIQUEZ, 1997).

Nessa perspectiva, a ideologia oferece um olhar sobre as práticas sociais na organização, fornecendo uma visão de mundo conforme os anseios dos que contribuem para sua formação. De acordo com Pagès *et al.* (1987), quando os sujeitos criam e partilham uma ideologia, ocorre uma autopersuasão, que lhes permite contribuir para sua própria submissão. O autor ressalta, ainda, que a função primordial da ideologia não é somente mascarar as relações sociais de trabalho, mas reforçar inconscientemente a dominação logrando a exploração dos indivíduos.

As *cerimônias*, por sua vez, são ações planejadas e ordenadas de natureza simbólica, que demonstram os sentimentos e atitudes que os indivíduos têm em comum. Muitas vezes o termo *cerimônia* é confundido como sinônimo de ritual, entretanto a diferença é que o ritual é um modo determinado de se realizar eventos, enquanto a *cerimônia* é um evento que engloba um conjunto de rituais pré-determinados num determinado momento e espaço (BEALS; HOJER, 1953 *apud* SILVA, 2008). A *cerimônia*, portanto, é um evento mais amplo e elaborado, recheado de símbolos (gestos e posturas corporais) e objetos específicos (bandeiras, cartazes, flâmulas, flores, e cadeiras com encostos que variam de tamanho conforme o nível hierárquico da pessoa que se assentará à mesa) que dão sentido e significado à ideologia organizacional e ajudam a reforçar os laços de união, solidariedade, integridade e compromisso. Porém,

[...] uma coisa é observar as pessoas executando gestos estilizados e cantando canções enigmáticas que fazem parte da prática dos rituais, e outra é tentar alcançar a adequada compreensão do que os movimentos e as palavras significam para elas (TURNER, 1974 *apud* SILVA, 2008, p. 04).

Conforme foi citado anteriormente os símbolos têm justamente a função de condensar, unificar e polarizar os significados. Toda ação tem um aspecto simbólico, e um único símbolo pode representar muitas coisas ao mesmo tempo, por isso, quando utilizados em ritos, rituais e cerimônias tendem a se caracterizar pela sua polissemia.

De forma geral, esses elementos são essenciais para se refletir sobre as formas de expressão das culturas e o processo de construção das identidades culturais. Os ritos, rituais, mitos, heróis, histórias, cerimônias por meio da comunicação que os estabelece e através do uso de linguagem específica, informam de que maneira as pessoas devem se comportar, orientam as ações dos indivíduos, fornecem uma ideologia e uma significação aos acontecimentos, através de uma comunhão de ideias, atribuindo a cada sujeito uma responsabilidade e dando a ele subsídios para desempenhar seu papel.

A organização, sendo considerada heterogênea e com significados construídos e reconstruídos constantemente, deve se valer da *comunicação* como uma condição *sine qua non*, não somente para a difusão de normas e regras, mas enquanto processo dialógico que dá suporte para os indivíduos passarem de uma situação insatisfatória para outra mais condizente com suas necessidades e aspirações, visando o desenvolvimento humano, o atendimento das demandas sociais e à realização das pessoas. Habermas (1981 *apud* FOSSÁ; CARDOSO, 2008), na sua teoria de ação comunicativa, sustenta que todo processo comunicativo deve basear-se no diálogo, de forma que todos os membros da organização possam questionar e negociar poder e direitos em igualdade de condições, sem repressão. Não significa, entretanto, que essa igualdade de poder e direitos seja o equilíbrio entre desejos e propósitos, mas a possibilidade de facilitação para a abertura e negociação de possíveis conflitos e contradições entre indivíduos e organização, estabelecendo uma relação “ganhar-ganhar”.

A comunicação organizacional é uma forma de estabelecer, por meio da negociação, e também tornar claras e conhecidas as regras do jogo, tanto a respeito da própria comunicação nesse ambiente – definindo desde os princípios que devem ser observados nas relações organizacionais até regras gerais da comunicação formal e administrativa – quanto dos demais assuntos que envolvem a vida organizacional, suas ações, seus valores, sua missão, sua relação com os funcionários etc. É válido ressaltar que o processo comunicativo se dá por meio da linguagem verbal e não verbal; assim, a interpretação de significados não deve se ater a dimensões expressivas.

Em suma, todos esses elementos formam o “coração da cultura”: *os valores e as crenças*. De um lado, as crenças afirmam os valores e tornam-se pressupostos básicos à

medida que as pessoas tomam para si aquilo que elas valorizam e admitem como verdadeiro. De outro, os valores podem dar origem à crenças na própria medida em que expressam, consistentemente, comportamentos e ações bem-sucedidas, que por opção dos indivíduos passam a ser incorporados como verdade, incentivando-os a agirem em uma dada direção (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001; ENRIQUEZ, 1997). Os indivíduos de uma organização adotam valores e se ajustam às *normas* – conjuntos de regras escritas ou não, que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos organizacionais – porque suas crenças fundamentais aceitam esses valores e normas como coerentes às expectativas dos mesmos.

Portanto, mesmo considerando a natureza holística da cultura, que remete para o universo cognitivo e valorativo das organizações, é possível caminhar cada vez mais no sentido de apreender os elementos supracitados e compreender de que forma a relação indivíduo- organização, concebida como sistema cultural, simbólico e imaginário, onde se entrecruzam desejos e valores distintos, pode orientar a cultura organizacional na UFT.

4 PANORAMA INSTITUCIONAL DA UFT

Admitindo-se que a cultura organizacional é construída e compartilhada de forma efêmera pelos indivíduos e que, por sua vez, estes são influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, no qual estão inseridos, torna-se primordial discorrer sobre o processo de criação e implantação da Universidade Federal do Tocantins-UFT, sendo este, o objetivo a que se propõe o presente capítulo.

A UFT foi criada pela Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, em um contexto de profundas transformações e reestruturações no campo da administração pública e da educação superior brasileira. Essas transformações resultaram “da dinâmica das mudanças políticas, sociais, econômicas e educacionais vivenciadas no país, e também do reflexo destas no âmbito mundial, tais como a globalização e a sociedade do conhecimento” (ANDRADE, 2011, p. 1-2).

Tendo como berço a Fundação Universidade do Tocantins-Unitins²⁵, a criação da UFT se deu após anos de reivindicações da sociedade tocantinense, que ganhou força com o movimento SOS Unitins – uma reação estudantil em defesa do ensino público, gratuito e de qualidade no Tocantins (SOUZA, 2007; UFT, 2013²⁶). A mobilização protagonizada pelos estudantes, em decorrência do processo de privatização do ensino superior, com a cobrança de mensalidades e a transformação da Unitins em fundação de direito privado (Lei nº 873/1996)²⁷, marcaram a origem da UFT.

Embora tenha sido instituída em 2000, durante o Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), a UFT somente deu início às suas atividades, três anos depois, no dia 15 de maio de 2003, já no primeiro mandato do presidente Lula (2003-2006). Em relação à estes dois momentos históricos – a criação e a implantação – Ribeiro (2015) observa que, apesar de no primeiro instante as instituições públicas de educação superior terem passado por um momento de crise institucional, em meio às críticas em relação a eficiência, aos custos e a competitividade que as levaram à transformar-se em organizações sociais, com o papel do

²⁵ Primeira instituição pública de educação superior no estado do Tocantins, criada em 1990.

²⁶ Reportagem do dia 22/05/2013, disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/noticias/11046-a-historia-por-tras-da-historia-da-uft>>.

²⁷ As reestruturações na Unitins que modificaram sua estrutura e funcionamento iam ao encontro das propostas reformistas a fim de se adequar a um novo modelo organizacional de Estado, cujo foco principal foi a eficiência e a eficácia operacional, capaz de despertar novos rumos aos projetos de desenvolvimento brasileiro (SGUISSARDI, 2008).

Estado passando de financiador para regulador, constata-se que nas duas circunstâncias a concepção de equidade social e de democratização do ensino, combinada à ideia de desenvolvimento econômico e social estavam presentes:

Os governos petistas representaram mais uma continuidade que uma ruptura com o modelo de gestão que os antecedeu. Várias diretrizes, a exemplo da centralidade dos sistemas de avaliação e regulação, do incentivo à diferenciação e à competição das universidades, do apoio à inovação tecnológica e à venda de serviços, e da priorização do retorno econômico para a sociedade como papel fundamental das universidades, adotadas no Governo FHC, foram mantidas e, de certa forma, ampliadas ou reverberaram nas políticas públicas de expansão dos governos Lula e Dilma Rousseff – 2011-2014 (RIBEIRO, 2015, p. 73).

Souza (2007) complementa, afirmando que o período de criação e implantação foi conturbado, moroso, e com a gestão caracterizada pela mistura entre os modelos patrimonial, burocrático, gerencialista e democrático. O processo foi conduzido por três diferentes comissões designadas pelo Ministério da Educação. A primeira, presidida por um professor da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que tinha como objetivo elaborar o Estatuto e um projeto de estruturação, com as providências necessárias para a implantação da nova universidade, que não logrou grandes sucessos ou avanços. A segunda comissão, liderada pela Universidade de Brasília, obteve resultados positivos com os processos de regulamentação, normatização e registros da UFT e com a realização do primeiro concurso para docentes. A terceira e última comissão, tendo à frente um docente da Universidade Federal de Goiás (UFG), conseguiu, de fato, implantar a Universidade²⁸.

Apesar de todos os problemas e incertezas encontrados no processo de transição²⁹, o que Ribeiro (2015, p. 74) denomina de “uma relação pouco resolvida sistematicamente com a matriz anterior, [...] como uma complicada relação parental de um filho renegado pela mãe”, a

²⁸ A terceira comissão elaborou e organizou as minutas do Estatuto, do Regimento Geral, e o processo de transferência dos cursos da Unitins; criou as comissões de Graduação, de Pesquisa e Pós-graduação, de Extensão, Cultura e Assuntos Comunitários e de Administração e Finanças; preparou e coordenou a realização da consulta acadêmica para a eleição direta do Reitor e do Vice-Reitor da UFT, que ocorreu no dia 20 de agosto de 2003, na qual foi eleito o professor Alan Barbiero. No ano de 2004, por meio da Portaria nº 658, de 17 de março de 2004, foi homologado o Estatuto da UFT. Com a homologação do Estatuto, por meio do Parecer do (CNE/CES) nº 041 e Portaria Ministerial nº 658/2004, também foi realizada a convalidação dos cursos de graduação e os atos legais praticados até aquele momento pela Unitins. Por meio desse processo, a UFT incorporou todos os cursos e também o curso de Mestrado em Ciências do Ambiente, que já era ofertado pela Unitins, bem como, fez a absorção de mais de oito mil alunos, além de materiais diversos como equipamentos e estrutura física dos campi já existentes e dos prédios que estavam em construção (UFT, 2010).

²⁹ A implantação da UFT ocorreu concomitantemente ao seu funcionamento, sua expansão acompanhou paralelamente o crescimento de sua demanda tornando difícil a elaboração e implementação de suas políticas e diretrizes.

UFT foi se estruturando e consolidando como a instituição pública de ensino superior mais importante do Estado e a terceira melhor universidade da região Norte.

Com a missão³⁰ de “formar profissionais cidadãos e produzir conhecimentos com inovação e qualidade que contribuam para o desenvolvimento socioambiental do estado do Tocantins e da Amazônia Legal” (UFT, 2014, n.p.), a UFT cresceu significativamente, durante esses 12 anos de implantação. Além de ter sua estrutura física ampliada, e ter aumentado o quantitativo de servidores (cerca de mil professores e 800 técnicos-administrativos), atualmente tem mais de 18 mil alunos, 64 cursos de graduação, 31 mestrados, seis doutorados, dezenas de programas e centenas de projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Todos esses números somados aos sete câmpus herdados da Unitins – localizados nos municípios de Palmas (sede da Reitoria), Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema, Porto Nacional e Tocantinópolis – demonstram a magnitude e a complexidade da Universidade, principalmente quando levamos em conta as distâncias entre os câmpus e as diversidades econômicas, culturais e sociais de cada um desses lugares.

À respeito dessa estrutura, Souza (2007) reflete que a ideia inicial era criar uma universidade moderna, dentro de um conceito multiespacial, em que a agilidade e flexibilidade superassem as intempéries burocráticas. Contudo, a estrutura multicâmpus – tradicional e conservadora – acabou por tornar a universidade compartimentada, com cada câmpus trabalhando e se desenvolvendo localmente.

Constatou-se que com o transcorrer dos anos, a UFT busca se fortalecer como uma instituição voltada para a produção e difusão de conhecimentos, para a formação de cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento social, político, cultural e econômico da nação. Nesse sentido, a visão estratégica foi se alterando a fim de galgar tais objetivos. No PDI 2007-2011 estabeleceu-se que até 2010, a UFT seria “uma Universidade consolidada, *multicampi*, um espaço democrático de expressão cultural, reconhecido pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”. Já no PDI 2011-2015, depois de mínimos acréscimos e supressões de palavras, foi determinada a visão de “consolidar a UFT como um espaço de expressão democrática e

³⁰ Essa é a nova missão construída no Planejamento Estratégico Participativo de 2014-2022, base para o Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI 2016-2020, que ainda está em fase de formulação. Originalmente, a missão da UFT, constante nos PDI's 2007-2011 e 2011-2015 era definida como “produzir e difundir conhecimentos para formar cidadãos e profissionais qualificados, comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia” (UFT, 2007, p. 09; UFT, 2010, p.09).

cultural, reconhecida pelo ensino de qualidade e pela pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento regional”. Agora, mais recentemente, o Planejamento Estratégico de 2014-2022, definiu como visão da UFT “ser reconhecida nacionalmente, até 2022, pela excelência no ensino, na pesquisa e na extensão”.

Em 2014, além de redefinir a sua missão e visão, a Universidade Federal do Tocantins, como resultado do processo de atualização do Planejamento Estratégico 2014-2022, definiu pela primeira vez seus valores, que expressam “às crenças e princípios que devem orientar as ações, a cultura, a estrutura, sua forma de organização, os níveis hierárquicos e o modo de tomada de decisão da instituição” (UFT, 2014, n.p.). De acordo com o documento, como “ideologia”, a UFT cultiva os seguintes valores: “Respeito à vida e à diversidade; Transparência; Comprometimento com a qualidade; Criatividade e inovação; Responsabilidade social; Equidade” (UFT, 2014, n.p.).

Esse panorama revela que apesar das dificuldades oriundas da sua formação, existe na essência desta Universidade uma preocupação institucional que visa à “transformação do *status quo* para o surgimento de uma sociedade melhor, mais justa, participativa e inclusiva”, não se limitando apenas “a prover para a sociedade recursos humanos adequadamente qualificados para o desenvolvimento socioeconômico, mas resgatando o compromisso com o humano na busca da síntese do profissional e o ser humano que há nele”(UFT, 2014, p. 157). Para tanto, a UFT é favorável a adoção de uma postura organizacional mais moderna e inovadora, capaz de produzir não somente conhecimento – objetivo crucial de uma universidade –, mas promover e transmitir valores que propiciem um posicionamento crítico e mais ético.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL – O CASO DA REITORIA DA UFT

Este capítulo tem o propósito de encontrar respostas ao problema proposto, a partir da perspectiva dos técnicos-administrativos e gestores da Reitoria da UFT. Entender como e porque eles têm essa percepção em particular, constitui-se elemento importante, pois desta forma será possível compreender como a relação entre os indivíduos pode orientar a cultura organizacional na UFT. Reitera-se o conceito de cultura neste trabalho, que refere-se ao conjunto de ideias, valores, visões de mundo e conhecimentos construídos e compartilhados de forma efêmera por indivíduos de uma organização, influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, estando continuamente em modificação e sobreposição

5.1 Apresentação dos resultados

Neste item do capítulo 5 (5.1) serão organizados e apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente (no tópico 5.1.1), por meio de um trabalho descritivo com base em documentos institucionais e levantamentos de dados, serão apresentados os achados que tratam do tema cultura organizacional. Dando prosseguimento, no tópico 5.1.2, analisaremos os dados obtidos na pesquisa de opinião com os técnicos-administrativos da Reitoria. Os dados estão organizados de forma quantitativa por meio de tabelas e de forma qualitativa por meio de categorias de análise, a partir de unidades de contextos, segundo Bardin (2011). Por fim (tópico 5.1.3), trataremos dos dados coletados com os gestores, por meio das entrevistas.

5.1.1 O que dizem os documentos institucionais?

Conforme exposto, a cultura influencia substantivamente todas as atividades da organização. Em vista disso, buscou-se nos documentos institucionais verificar qual o tratamento que a UFT dá ao tema.

No **Estatuto da UFT**, apresentado em agosto de 2003 e homologado pela Portaria do Ministério da Educação nº 658/2004, as únicas citações da palavra “cultura” e suas variações, são relativas aos fins³¹ da Universidade Federal do Tocantins, não tendo, portanto, ligação com o tema do presente estudo.

O **Regimento Geral da UFT**, datado de agosto de 2003, tal como o Estatuto, não faz menção à cultura organizacional. Basicamente, o documento trata dos aspectos relativos à organização e funcionamento dos vários órgãos e serviços da UFT. Não atribui especificamente à nenhum setor, a competência para a elaboração de uma política de gestão de pessoas. Todavia, genericamente, confere ao Conselho Universitário-Consuni – órgão supremo deliberativo da UFT – a atribuição de formular a política da Universidade.

Nos **Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) 2007-2011 e 2011-2015**, onde a palavra “cultura” é mencionada inúmeras vezes, ao longo das cerca de cem páginas de cada edição do documento, o único trecho referente a cultura organizacional, é o que cita a ação estipulada pela Pró-Reitoria de Administração e Finanças-Proad: “analisar a cultura e o clima organizacional por meio de questionários específicos dirigidos aos gestores e colaboradores” (UFT, 2007, p. 28; UFT, 2011, p. 47). Tal ação, foi proposta com o objetivo de “promover o desenvolvimento institucional e profissional, a política de gestão de pessoas e a melhoria dos serviços prestados à comunidade” (UFT, 2007, p. 28; UFT, 2011, p. 47).

Ademais, segundo os PDIs, “considerando o desenvolvimento humano como uma condição essencial para qualquer organização”, a UFT criou a Diretoria de Desenvolvimento Humano-DDH, vinculada à Proad, e implantou uma gestão “orientada pela geração e difusão do conhecimento, liberdade de criação, autoestima e responsabilidade” (UFT, 2007, p. 22; UFT, 2011, p. 43).

³¹ I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
II - formar profissionais nas diferentes áreas do conhecimento, aptos à inserção em setores profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, colaborando na sua formação contínua;
III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da criação e difusão da cultura, desenvolvendo-se, desse modo, o entendimento do homem e do meio em que vive;
IV - promover a divulgação dos conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade, bem como comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
VII - promover a extensão de forma aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição (UFT, 2003, p. 3).

Ambos os documentos, versam que

Promover um desenvolvimento equilibrado e sustentável demanda a busca de ações que concretizem políticas harmônicas coordenadas e orientadas para resultados. Para tanto, faz-se necessário integralizar e unificar as políticas de gestão de recursos humanos e de desenvolvimento do corpo docente e técnico-administrativo, para o exercício pleno de suas funções e de sua cidadania (UFT, 2007, p. 22; UFT, 2011, p. 43).

Apesar da criação da DDH, e agora, mais recentemente da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - Progedep³², e de o PDI 2011-2015 afirmar que a UFT vem desenvolvendo uma importante política nesse sentido, especificamente em relação à cultura organizacional, nenhuma política foi implementada, nem mesmo a ação de “analisar a cultura por meio de questionários”.

Os **Relatórios de Gestão de 2007 à 2014** corroboram com a averiguação, ao não mencionar a única ação relativa à cultura organizacional prevista nos PDIs. Destaque deve ser dado, entretanto, ao Relatório de Gestão 2014, que mesmo mantendo um teor basicamente descritivo das edições anuais anteriores, inova ao acrescentar em seu bojo, os valores “que devem orientar as ações, a cultura, a estrutura, sua forma de organização, os níveis hierárquicos e o modo de tomada de decisão da instituição” (UFT, 2015, p.40). Estes valores que “determinam e são determinados pelo comportamento das pessoas e, explicitam a ideologia da instituição”, foram definidos e expressos pela primeira vez (em um documento institucional), no Planejamento Estratégico de 2014-2022 (UFT, 2014, n.p.) – documento base para a formulação do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI 2016-2020, que ainda está em fase de construção. Fora essa observação pontual, o Relatório não traz dados que indiquem a existência de uma política voltada à cultura organizacional.

Os **Relatórios de Avaliação Institucional** da UFT, elaborados pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) dentro das diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes, instituído pela Lei nº 10.861/2014), e com base nos dados coletados por meio dos questionários de autoavaliação institucional, respondidos pela comunidade universitária, nada versam à respeito da “cultura organizacional” na Universidade. Porém, chama a atenção, alguns programas e/ou projetos propostos. O Relatório de Avaliação de 2009-2010, por exemplo, mesmo sem fazer referência ao termo “cultura organizacional”, tem ações (Ex.: Desenvolvendo Talentos Humanos) com o objetivo de:

³² Resolução do Conselho Universitário (Consuni) nº 08/2014, de 22 de abril de 2014.

- promover a capacitação técnica e administrativa;
- obter o comprometimento dos servidores em relação aos objetivos traçados;
- promover ações que venham eliminar dificuldades no desenvolvimento das atividades;
- promover o desenvolvimento pessoal e profissional;
- atender as demandas de qualificação dos diversos setores de trabalho;
- apresentar melhorias nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários;
- estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre servidores, aprimorando as relações intra e inter pessoais (UFT, 2010, p. 140).

Entretanto, o mesmo relatório acrescenta que não há na UFT “instâncias que permitam conhecer o grau de satisfação dos técnicos-administrativos com as condições de trabalho, os recursos e outros aspectos vinculados com a sua função”; dessa forma, afirma que somente após levantar e analisar esses dados, será possível desenvolver políticas de melhoria aos servidores (UFT, 2010, p. 103).

Na mesma vertente, o Relatório de Avaliação de 2011, justifica a impossibilidade de implantar alguns programas essenciais aos servidores, tal como o Programa de Qualidade de Vida, pela sobrecarga de trabalho, devido ao número reduzido de servidores e reitera que não há “estudos acerca das condições de trabalhos dos docentes e técnicos administrativos”, mas se compromete a estruturar um questionário com a intenção de avaliar as condições sociais, psicológicas e relacionamentos interpessoais dentro da instituição (UFT, 2012, p. 114). A respeito da integração entre os profissionais da UFT, a DDH afirma, que “ocorre de forma tímida, ou seja, ela é clara dentro dos departamentos, todavia entre setores precisa ser fomentada. Essa integração interdepartamental ocorre por meio de reuniões e celebrações de eventos internos bastante esporádicos” (UFT, 2012, p. 114). Outra questão abordada no relatório, é a capacitação, que segundo a DDH não ocorre somente para o corpo técnico-administrativo, mas também para aqueles que exercem cargos de gestão.

Verificando ainda os Relatórios de Avaliação Institucional, a edição de 2012 traz que no âmbito da UFT as áreas de “Tecnologia da Informação”, “Gestão Administrativa e Financeira”, “Gestão Acadêmica”, “Desenvolvimento Humano” e “Políticas Públicas para o Ensino Superior”, são consideradas prioritárias para a formação do servidor (UFT, 2013, p.125). Já a edição de 2013, declara que, em consonância com o Planejamento Estratégico e o PDI, as cinco prioridades institucionais que transversalmente devem orientar as ações na UFT são o “Ambiente de excelência acadêmica”, a Valorização humana”, a “Articulação com a sociedade”, a “Atuação sistêmica” e o “Aprimoramento da gestão” (UFT, 2014, p.36). Por

fim, o Relatório de Avaliação de 2014 destaca que “as pessoas que trabalham na UFT são o seu grande potencial, pois são elas que fazem a instituição existir, contribuindo com o seu bem maior, a educação” (UFT, 2015, p. 159).

De modo geral, mesmo a UFT ainda sendo muito nova, quando comparada com as demais universidades brasileiras, percebe-se uma evolução nos documentos institucionais, que demonstra que aos poucos, a universidade vem melhorando suas práticas de gestão. Verificou-se também, que não existe uma política especificamente voltada para a cultura organizacional, mas são realizadas algumas ações e/ou projetos de forma isolada, a fim de suprir as necessidades mais imediatas. É importante destacar, que essas ações, apesar de não constituírem de fato uma política de cultura organizacional, contribuem de certa forma com o desenvolvimento humano na UFT. À exemplo, tem-se a política de formação dos servidores, com ações de capacitação e qualificação, que segundo o Relatório de Avaliação de 2013, segue as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, as iniciativas no sentido de avaliar o desempenho dos servidores, bem como o Projeto Servidor Multiplicador³³.

5.1.2 A voz dos técnicos-administrativos – pesquisa de opinião

Com a finalidade de identificar a percepção dos técnicos-administrativos sobre o tema cultura organizacional e os pontos críticos que influenciam na formação desta, são apresentados neste tópico, os resultados³⁴ da pesquisa realizada com os técnicos-administrativos lotados na Reitoria da UFT, localizada no Câmpus de Palmas.

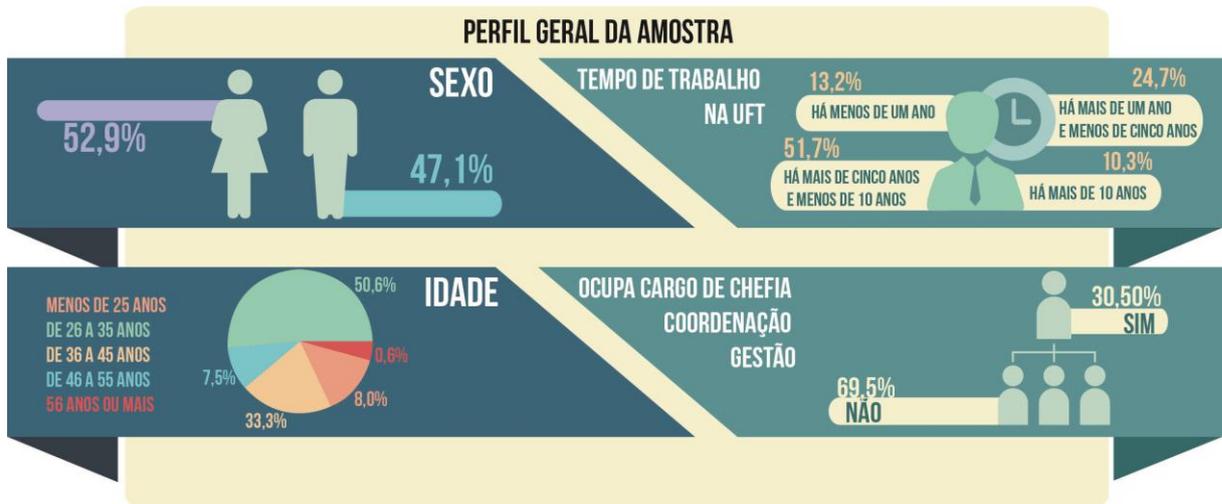
Com 174 respondentes – uma taxa de retorno de 64% em relação ao total de 271 servidores lotados na reitoria – atingiu-se o percentual de representatividade para uma amostra estatisticamente válida, proposta por Barbetta (2008).

A figura abaixo mostra o perfil da amostra:

³³ O Projeto Servidor Multiplicador tem por objetivo “angariar propostas junto aos servidores com a finalidade de promover a capacitação técnica e administrativa dos mesmos e melhoria nos níveis de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários” (UFT, 2013, p. 126).

³⁴ Todos os dados mencionados neste subcapítulo, inclusive os cruzamentos, estão compilados nas tabelas constantes no Apêndice E.

Figura 2 – Perfil geral da amostra



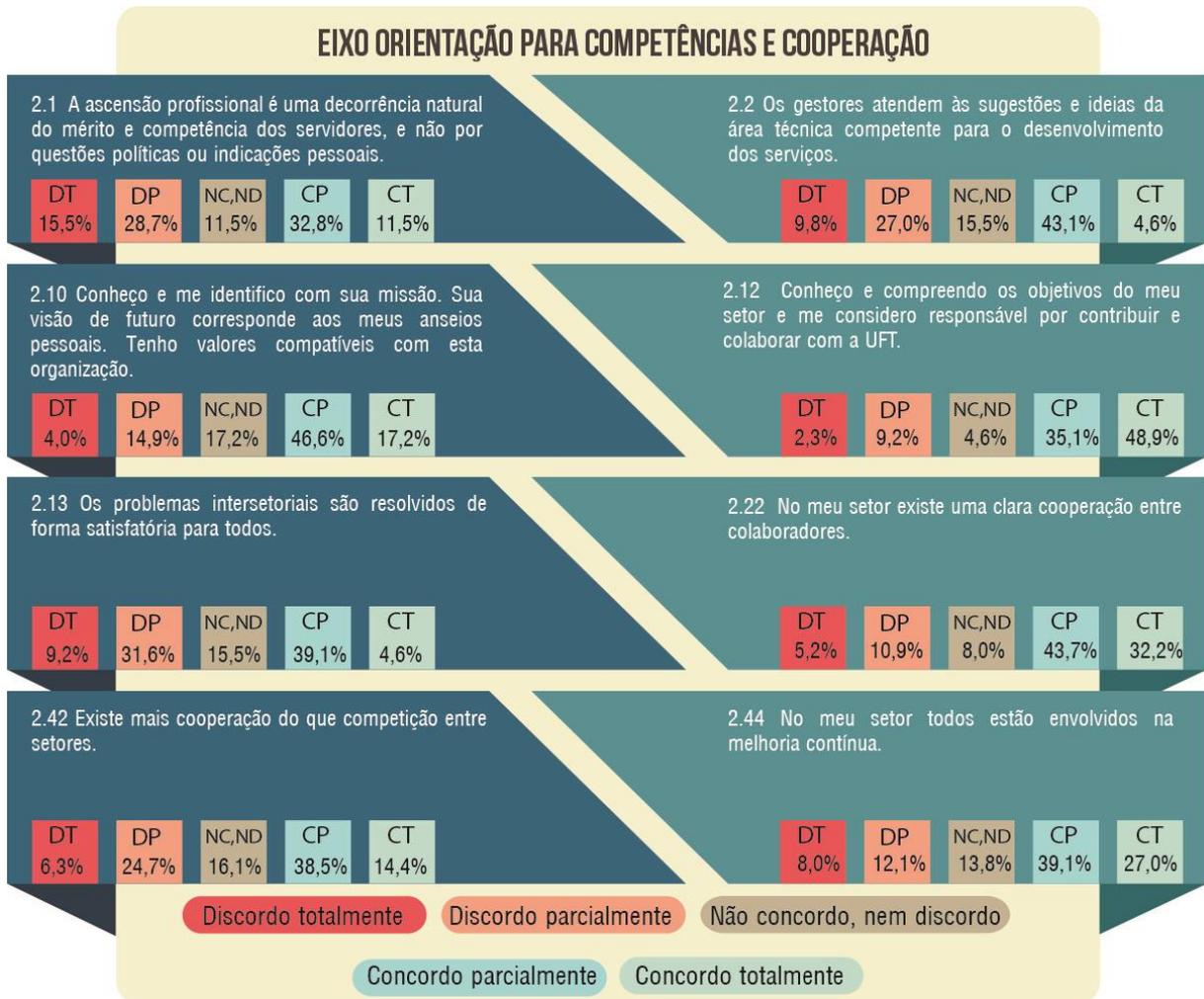
Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Em relação à representação por sexo, observa-se que a amostra se dividiu em porções praticamente iguais. A idade média dos respondentes da pesquisa está compreendida na faixa etária de 26 a 35 anos (50,6%) e de 36 a 45 anos (33,3%), o que totaliza mais de 83% dos pesquisados. Em relação ao tempo de serviço na instituição, a grande maioria disse trabalhar na UFT há mais de 5 anos e menos de dez anos (51,7%). A segunda maior proporção afirma trabalhar a mais de um ano e menos de cinco anos (24,7%). Do total da amostra pesquisada 69,5% afirmaram não ocupar cargo de chefia, coordenação, direção ou assessoramento.

A seguir são retratados os dados referentes aos 56 itens da pesquisa de opinião que servem como elementos de parâmetro para demonstrar o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido ao contexto e ao seu trabalho. Cada afirmativa avaliada, foi disposta em uma escala de cinco opções, onde a opção "discordo plenamente" seria a mais negativa do ponto de vista da cultura organizacional, e "concordo plenamente" a mais positiva. Para uma melhor apresentação dividiu-se os itens correlatos em eixos, haja vista que estes eixos orientam a cultura e estabelecem a estrutura organizacional.

No primeiro eixo, o qual denominamos *Orientação para Competências e Cooperação*, associam-se oito afirmações que denotam uma organização que valoriza a competência e o profissionalismo do indivíduo, que, por sua vez, demonstra um espírito de colaboração, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas da organização.

Figura 3 – Eixo Orientação para Competências e Cooperação



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

No item 2.1 que trata da ascensão profissional percebeu-se um equilíbrio estatístico entre as somas das duas primeiras e das duas últimas opções (44%), o que indica um quantitativo igual dos respondentes que acreditam na ascensão por mérito e daqueles que creem que a ascensão ocorre mais por questões políticas ou indicações pessoais. Vez que um percentual considerável de respondentes (11,5%) afirmaram não concordar e nem discordar da afirmação, recorremos ao cruzamento de variáveis para verificar se estas pessoas não se posicionaram afirmativamente ou negativamente por falta de conhecimento, devido ao pouco tempo de trabalho na instituição. Entretanto, das 20 pessoas que marcaram “não concordo, nem discordo”, somente quatro tem menos de um ano de trabalho na UFT, o que contrapõem-se a hipótese inicial de desconhecimento (Tabela 12b).

Em relação ao item 2.2, a grande maioria (47,7%), concorda totalmente ou parcialmente que os gestores consideram as sugestões e ideias dos setores competentes para o

desenvolvimento dos serviços. Contudo, referência deve ser feita à boa parte das pessoas (36,8%) que discordam de algum modo dessa atitude por parte dos gestores. Novamente, percebeu-se que somente seis pessoas, das 27 que afirmaram não concordar, nem discordar, trabalham a menos de um ano na Universidade (Tabela 13b).

Mais da metade das pessoas, 63,8% afirmaram conhecer a missão e visão da UFT e ter valores compatíveis com a organização (2.10). Os que desconhecem totalmente ou parcialmente a missão e a visão, somam 18,9%, ou 33 respondentes, sendo que destes, dez ocupam cargos de gestão (Tabela 14a). Outras 17,2% pessoas, ou seja, 30 indivíduos, não concordaram, nem discordaram da afirmação – quatro que trabalham a menos de um ano na universidade (Tabela 14b) e cinco que tem cargo de gestão (Tabela 14a).

Quando nos referimos aos objetivos do setor (2.12), a proporção de respondentes que afirmaram conhecer os objetivos e se sentir responsável por contribuir e colaborar com a UFT foi maior, 84%, em relação aos 11,5% que discordaram. Das 20 pessoas que discordaram, seis trabalham na UFT a menos de um ano (Tabela 15b) e cinco ocupam cargo de gestão (Tabela 15a).

Os resultados do item 2.13, indicam que 43,7% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que os problemas existentes entre os diversos setores da UFT são resolvidos de forma satisfatória. Por outro lado, 40,8%, discordam dessa afirmação, o que demonstra um certo equilíbrio entre os respondentes. Mais uma vez, o número das pessoas que não concordam, nem discordam – 27 pessoas (15,5%) – foi alto, e verificamos que desse quantitativo somente três pessoas tem menos de um ano na UFT (Tabela 16b).

Sobre a cooperação nos setores (2.22), 75,9% dos técnicos-administrativos concordaram que há uma clara cooperação entre os colaboradores, enquanto somente 16,1%, discordam de que exista essa cooperação.

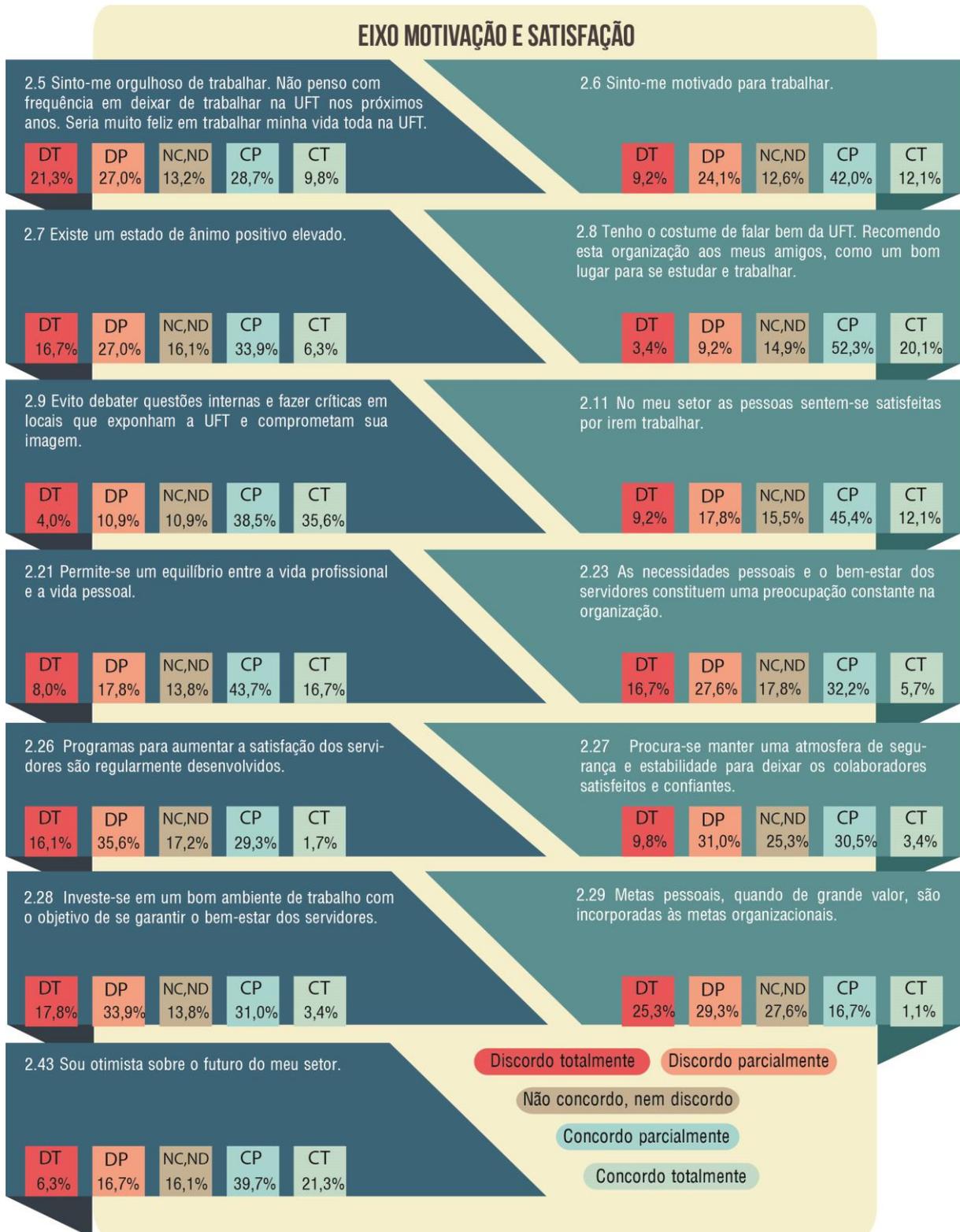
Ainda sobre cooperação (2.42), um pouco mais da metade 52,9% afirmaram que existe mais cooperação que competição entre os setores, por sua vez, os que discordam dessa afirmação somam 31% dos pesquisados. Sendo que 16,1% afirmaram não concordar, nem discordar da afirmação.

Por fim, no que diz respeito ao envolvimento em busca de uma melhoria contínua (2.44), 66,1% dos respondentes concordam que seus setores estão envolvidos, contra 20,1% que discordam de algum modo dessa afirmação. Não concordaram, nem discordaram da

afirmação 13,8%, isto é, 24 pessoas, das quais somente seis tem menos de um ano de vínculo com a UFT (Tabela 19b).

O segundo eixo *Motivação e Satisfação*, compõe-se de 13 itens que caracterizam uma organização que investe no bem-estar dos indivíduos e busca equilibrar os objetivos pessoais e organizacionais, tornando o local de trabalho mais humano e assim, influenciando positivamente o comprometimento organizacional.

Figura 4 – Eixo Motivação e Satisfação



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Verificou-se no item 2.5, que quase a metade dos participantes da pesquisa, 48,3%, não está feliz em trabalhar na UFT e pensa em deixar a instituição nos próximos anos. Os que

“não concordam, nem discordam” representam 13,2% e os que afirmam estar “totalmente” ou “parcialmente” orgulhosos em trabalhar na universidade somam 38,5%. Do total de respondentes que ocupam cargos de gestão, 47,2% “discordaram totalmente” ou “parcialmente” da afirmação, ou seja, não estão orgulhosos e pensam em deixar de trabalhar na UFT (Tabela 20a). Face ao tempo de vínculo com a Instituição, nota-se que os que mais discordaram da afirmação tem menos de um ano e entre cinco e dez anos – 52,1% e 52,2%, respectivamente -, enquanto os que mais concordaram sentir-se orgulhosos são os que estão há mais de 10 anos na Universidade (Tabela 20b).

Quanto ao item 2.6, mais da metade dos técnicos-administrativos, 54,1%, concordaram em estar motivados para o trabalho na UFT. A motivação é maior entre as pessoas que ocupam cargos de gestão – 62,2% destes concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmação -, enquanto entre os subordinados a desmotivação é ligeiramente maior – 37,2% afirmaram discordar “totalmente” ou “parcialmente” (Tabela 21a). Em relação ao tempo de trabalho, os mais motivados tem menos de um ano (65,2%), e os menos motivados tem entre um e cinco anos, 41,9% (Tabela 21b).

Embora a maioria dos respondentes tenha se declarado motivado, 43,7% das pessoas discordaram de que exista um estado de ânimo positivo elevado (2.7), e outras 16,1% não concordaram, nem discordaram da afirmação. Os que mais acreditam neste “estado de ânimo” ocupam cargos de gestão, 45,3%, contra os que concordam mas não ocupam cargos de gestão, um total de 38% (Tabela 22a). Além disso, das pessoas que concordam na existência de um estado de ânimo positivo, a grande maioria tem menos de um ano na instituição (47,8%), em contrapartida as que mais discordam, com 55,5%, são as pessoas com mais de 10 anos de trabalho na UFT (Tabela 22b).

Nota-se, ainda, que a maioria dos respondentes tem uma certa preocupação com a imagem institucional; 72,4% concordaram com a afirmação do item 2.8, contra 12,6% que discordaram e 14,9% que marcaram “não concordo, nem discordo”. De forma semelhante, 74,1% afirmaram que evitam debater questões internas e fazer críticas em locais impróprios (2.9), contra 14,9% que discordaram da afirmação.

A respeito da satisfação com a UFT, 57,5% do total de respondentes concordaram que em seus setores as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar. Os que discordaram, representam, no geral, 27%, e os que não concordaram, nem discordaram somam 15,5%. O percentual de respondentes que ocupam cargos de gestão que concordaram que os indivíduos sentem-se satisfeitos é um pouco maior que o dos subordinados – 60,4% e 56,2,

respectivamente (Tabela 25a). Com relação ao tempo de vínculo, verifica-se que a maioria dos que afirmam que as pessoas sentem-se satisfeitas, são os que estão na UFT há mais de dez anos (66,7%) e os que estão há menos de um ano (65,2%) (Tabela 25b).

Acerca do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, 60,4% das pessoas afirmaram que na UFT permite-se este equilíbrio, 25,8% discordam, e 13,8% não concordam, nem discordam. Mais uma vez, das pessoas que marcaram na pesquisa “não concordo, nem discordo” (um total de 24 pessoas), somente três estão na UFT há menos de um ano (Tabela 26b).

Sobre a UFT preocupar-se com as necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores, a maioria dos respondentes (44,3%) discorda disso, uma proporção de 37,9% concorda que haja essa preocupação e outros 17,8%, 31 pessoas, não concordam, nem discordam. Verifica-se que não há variações significativas com relação ao respondente ocupar ou não cargo de gestão (Tabela 27a). Com relação às 31 pessoas que não concordaram, nem discordaram, somente 4 destas tem menos de um ano de vínculo com a instituição (Tabela 27b).

Nesta mesma perspectiva, 51,7%, do total de respostas, discordam que programas que visem o aumento da satisfação dos servidores sejam desenvolvidos regularmente, em contrapartida, os que concordam com a afirmação do item 2.26, somam 31%. Dos respondentes que ocupam cargos de gestão, 52,8% não concordam que estes programas são desenvolvidos de forma regular, contra 26,4% que concordam parcialmente (Tabela 28a). As demais pessoas, sem cargo de gestão, que discordam, somam 51,2% e as que concordam que existem tais programas, 33,1% (tabela 28a). Do percentual de 17,2%, o equivalente a trinta pessoas que nem concordaram, nem discordaram, três tem menos de um ano de serviço na UFT (Tabela 28b).

Os resultados do item 2.27, demonstram que 40,8% dos respondentes discordam que a UFT busque propiciar segurança e estabilidade aos colaboradores, enquanto 33,9%, concordam com essa atitude por parte da instituição. Destaque deve ser dado aos 25,3% que disseram não concordar, nem discordar da afirmação, sendo que deste total, de 44 pessoas, somente cinco estão na universidade há menos de um ano (Tabela 29b).

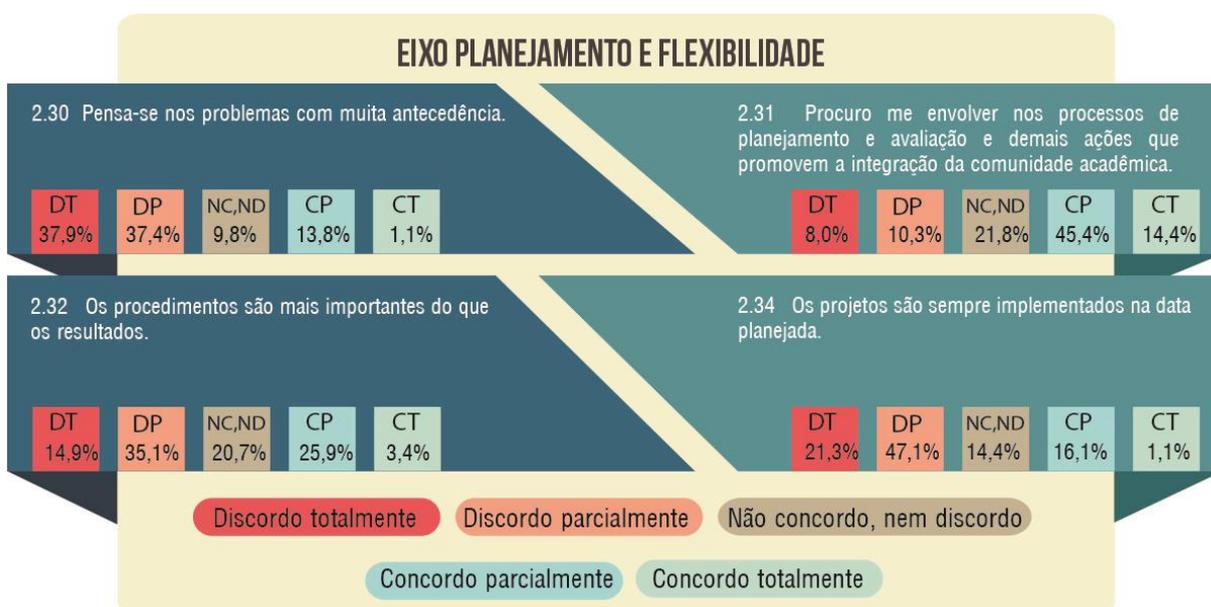
Complementando, 51,7% das respostas indicaram que a universidade não investe em um bom ambiente de trabalho, 34,4% concordam que a universidade investe “parcialmente” ou “totalmente”, e outras 13,8% não concordaram, nem discordaram.

O item que investiga se as metas pessoais podem ser incorporadas às metas organizacionais, comprova que 54,6% dos indivíduos discordam de que isso ocorra, 27,6%, não concordam, nem discordam e somente 17,8% concordam. A discordância com tal afirmação é maior entre as pessoas que ocupam cargos de gestão – 62,3% destes, contra 51,2% dos subordinados (Tabela 31a). Do total de 48 pessoas que informaram não concordar, nem discordar, dez são novas na universidade (Tabela 31b).

Sobre o item 2.43, a grande maioria, 61%, se declarou otimista em relação ao futuro do seu setor na UFT. Os que não concordaram com a afirmação totalizam 23% e os que responderam “não concordo, nem discordo”, 16,1%. As pessoas que ocupam cargo de gestão são mais otimistas do que aquelas que não ocupam – 73,6% e 55,3%, respectivamente (Tabela 32a).

O próximo eixo *Planejamento e Flexibilidade*, formado por quatro tópicos, aborda a questão do planejamento, peculiar nas universidades após estas assumirem o *status* de organização. As afirmativas buscam demonstrar o nível de participação e envolvimento dos técnicos administrativos no atingimento dos resultados da instituição.

Figura 5 – Eixo Planejamento e Flexibilidade



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Constatou-se no item 2.30, que 75,3% das pessoas que responderam à pesquisa de opinião, discordam de que os problemas na UFT são pensados com antecedência. Somente

14,9% concordam com essa afirmação, e os outros 9,8% disseram não concordar, nem discordar.

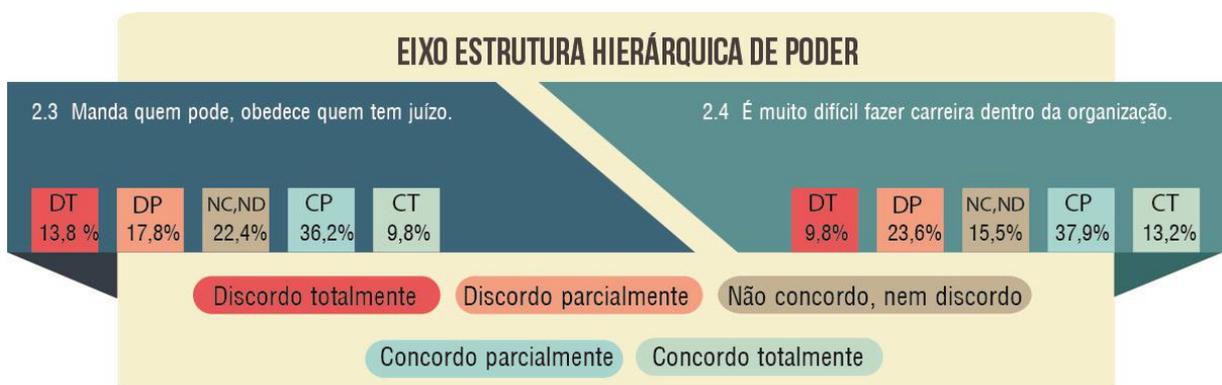
Quanto ao envolvimento com as ações da universidade, inclusive o planejamento, 59,8% dos respondentes concordaram que se envolvem “parcialmente” ou “totalmente”, 18,3% discordaram da afirmação, e 21,8% não concordou, nem discordou. Destes 21,8%, que equivalem a um quantitativo de 38 pessoas, apenas nove tem menos de um ano de trabalho na UFT (Tabela 34b).

Ao serem questionadas acerca dos procedimentos, 50% dos técnicos-administrativos discordaram que estes são mais importantes do que os resultados, 29,3% concordam que são mais importantes do que os resultados e 20,7% não concordaram, nem discordaram. Dos respondentes que tem cargo de gestão, 60,4% discordaram e 22,6% concordaram, enquanto das pessoas que não tem cargo, 45,4% discordaram e 32,3% concordaram (Tabela 35a).

Os resultados do último item do eixo (2.34), revelaram que 68,4% das pessoas discordam de que os projetos são sempre implementados na data planejada, 17,2% concordam com a afirmação, enquanto 16,1%, afirmaram não concordar, nem discordar.

No quarto eixo *Estrutura Hierárquica de Poder*, formado por duas questões, é possível perceber como constitui-se o sistema de autoridade e se os valores presentes na instituição favorecem ou dificultam o desenvolvimento humano.

Figura 6– Eixo Estrutura Hierárquica de Poder



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

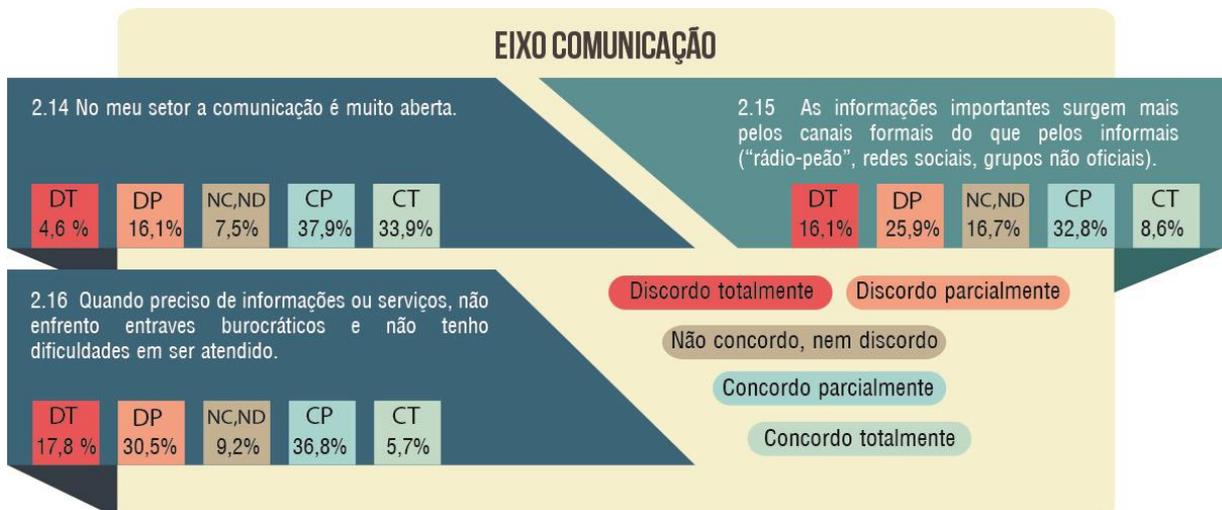
A respeito do dito popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, observou-se que 46% dos respondentes concordam de alguma forma com a expressão aplicada à UFT, 31,6% discordam e 22,4% não concordam, nem discordam. Os ocupante de cargos de gestão,

em sua maioria (41,5%), responderam que discordam da afirmação, contra os que concordam, 35,9% (Tabela 37a). Ao contrário, as pessoas que não ocupam cargos de gestão, mais concordam que discordam – 50,4% e 27,3%, respectivamente (Tabela 37a).

Com relação ao crescimento profissional, 51,1% dos técnicos-administrativos dizem que é muito difícil fazer carreira na organização, 33,4% discordam de que seja difícil e os demais, 15,5%, não concordam, nem discordam. Em relação às respostas dos ocupantes de cargos de gestão, verificou-se que destes, 60,4% afirmaram ser difícil fazer carreira, enquanto somente 34% discordaram da afirmação. Das pessoas que não tem cargos de gestão, 47,1% concordaram e 33,1%, discordaram de que seja muito difícil fazer carreira na UFT.

A seguir, apresenta-se os resultados do eixo *Comunicação*, elemento essencial da cultura, que interfere positivamente nas relações organizacionais tanto quanto o processo comunicacional seja efetivo e voltado ao diálogo.

Figura 7 – Eixo Comunicação



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

No item 2.14, ao ser indagados se a comunicação é aberta, ou seja, sem ruídos, transparente, propícia ao diálogo, 71,8% dos técnicos-administrativos concordaram que a comunicação é aberta, 20,7% não concordaram e 7,5% afirmaram não concordar, nem discordar.

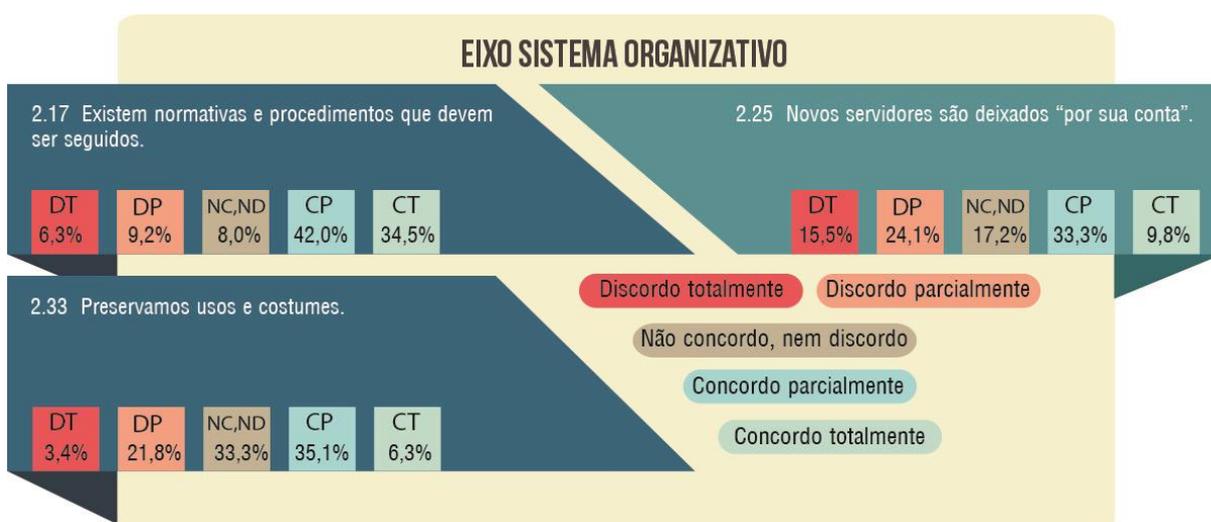
Em relação aos canais de comunicação, os dados mostraram um equilíbrio entre os respondentes que concordam que as informações importantes chegam mais pelos canais formais (41,4%), do que pelos canais informais (42%). Sendo que os ocupantes de cargos em

gestão, mais concordam (56,6%) que essas informações chegam pelos canais formais que discordam (35,8%); enquanto as pessoas que não tem cargos de gestão mais discordam (44,6%), que concordam (34,7%) (Tabela 40a).

Por último, o item 2.16, demonstra que 42,5% dos pesquisados concordam que não enfrentam dificuldades para obter informações, 48,3% discordam que de não tenha entraves burocráticos e dificuldades em serem atendidos, e somente 9,2% não concordaram, nem discordaram da afirmação.

O sexto eixo denominado *Sistema Organizativo*, apresenta algumas características que fundamentam as práticas organizacionais e permitem compreender como é a estrutura e o funcionamento da organização.

Figura 8 – Eixo Sistema Organizativo



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

É de opinião da grande maioria, 76,5%, que existem normativas e prosseguimentos que orientam a universidade e, portanto, devem ser seguidos. Somente 15,5% do total dos respondentes discordam da afirmativa, e outro 8% não concordam, nem discordam.

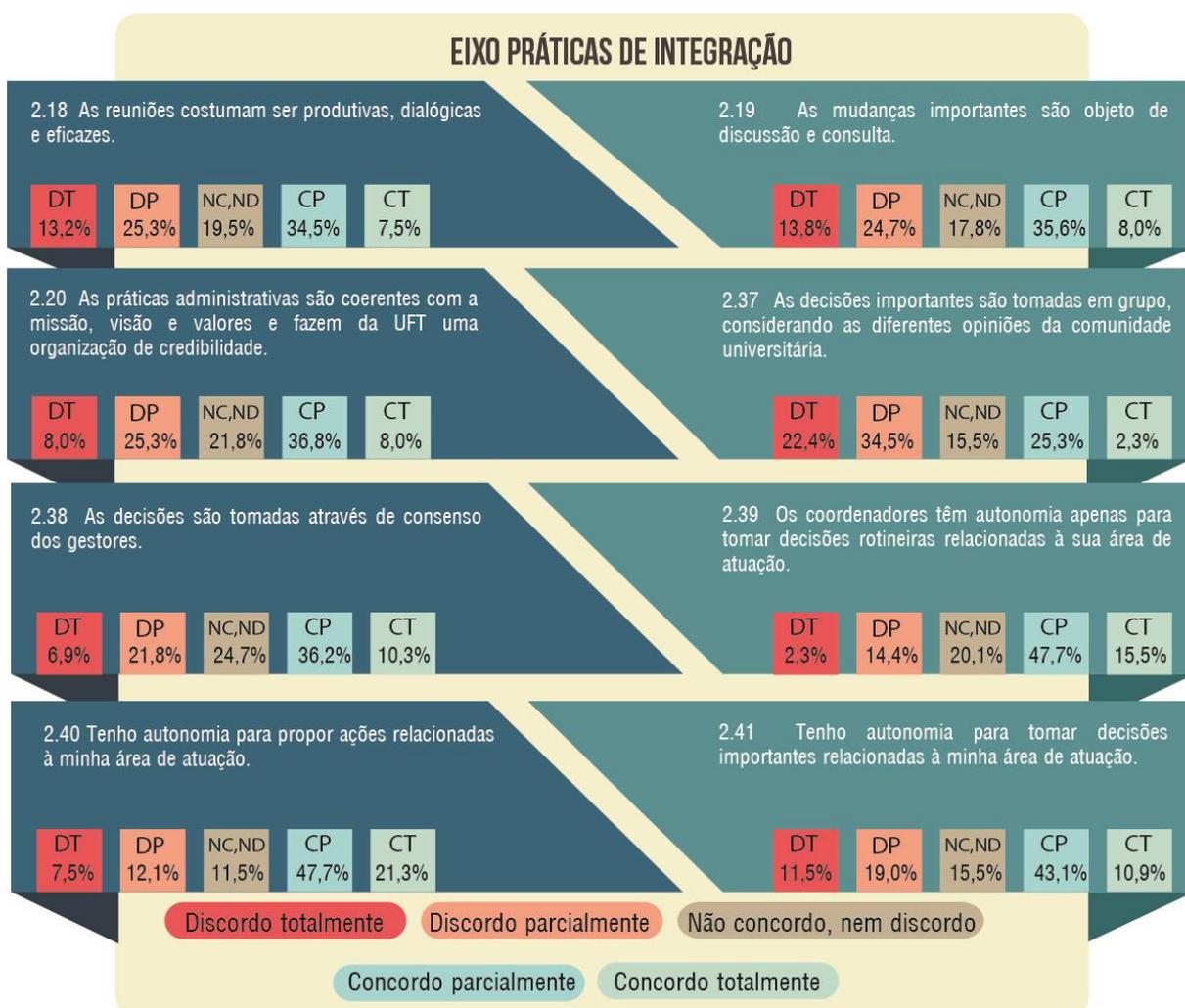
A respeito do item 2.25, verificou-se que a maior parte dos pesquisados, 43,1%, concorda que os novos servidores não são recepcionados de forma correta, enquanto 39,6% discordam dessa afirmação. Percebeu-se também, que as pessoas que ocupam cargos de gestão mais discordam (49%) dessa afirmação do que concordam (37,8%) (Tabela 43a). Por outro lado, quem não ocupa cargo de gestão mais concorda que os novos servidores são deixados "por sua conta" (45,5%), que discordam (35,5%) (Tabela 43a). Em relação ao tempo

de vínculo, os servidores que mais concordaram com a afirmação, foram os com mais de dez anos de UFT, 44,5%, e os que mais discordaram foram os que estão na instituição há menos de um ano, 47,8% (Tabela 43b).

Sobre a afirmação de que na organização se preserva usos e costumes, 41,4% concordaram, 33,3% não concordaram, nem discordaram, e os demais (25,2%) discordaram. Das 58 pessoas que afirmaram não concordar, nem discordar, somente 7 tem menos de um ano na universidade, a maioria que marcou essa alternativa, com 44,2% tem entre um e cinco anos de vínculo com a instituição (Tabela 44b).

O próximo eixo, *Práticas de Integração*, com oito questões, expressa a percepção dos técnicos-administrativos sobre algumas práticas de gestão. Retrata se estas práticas buscam promover o diálogo e a integração na organização, ou se distanciam os indivíduos.

Figura 9 – Eixo Práticas de Integração



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

De acordo com os resultados do item 2.18, 42% dos técnicos-administrativos concordam que as reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes e 38,5% discordam dessa afirmação. Das 34 pessoas (19,5%) que não concordaram, nem discordaram com a afirmação, seis tem menos de um ano de trabalho na universidade (Tabela 45b).

No item seguinte (2.19), a maioria dos respondentes, 43,6%, concorda que as mudanças importantes são discutidas e consultadas, mesmo assim, 38,5% discordam e o restante (17,8%) não concordam, nem discordam.

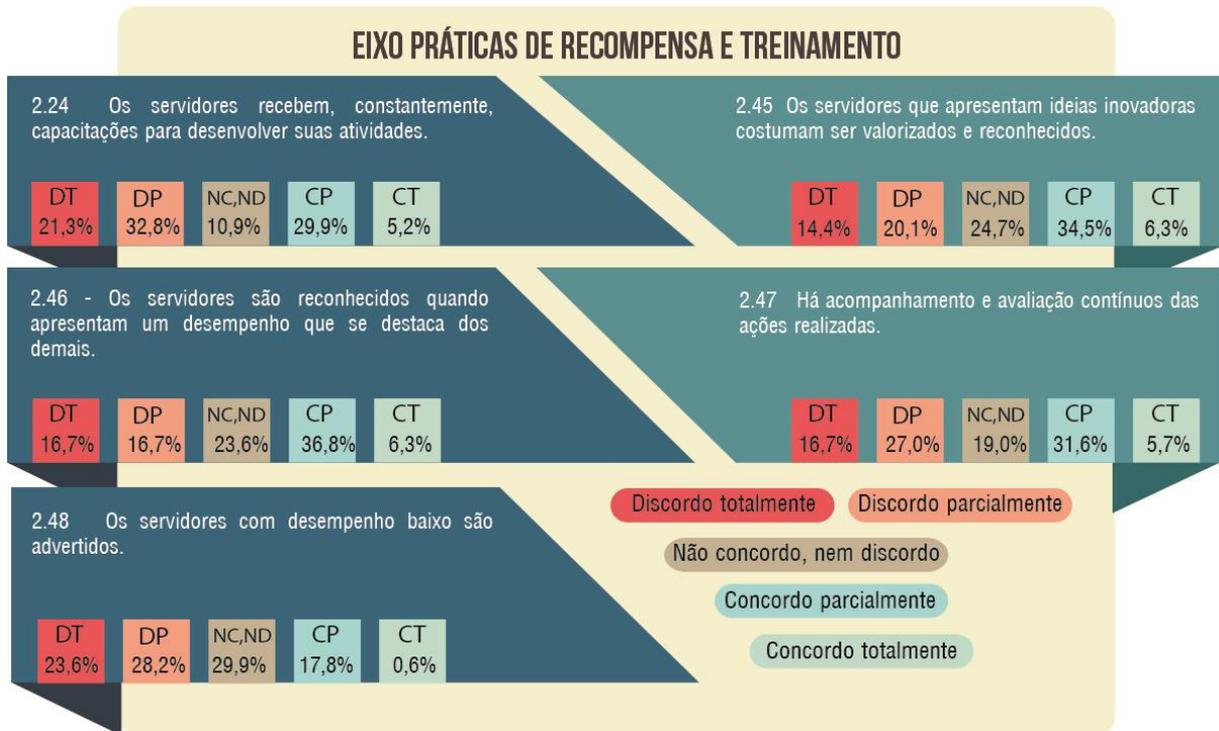
Quanto às práticas administrativas, 44,8% do total concordam que elas são coerentes e que fazem da UFT uma organização de credibilidade, 33,3% discordam de que haja coerência e 21,8% não concordam, nem discordam. Nesse item, os ocupantes de cargos de gestão mais concordaram do que discordaram, 56,6% e 26,4% respectivamente (Tabela 47a). Da mesma forma, mas com uma sutil vantagem, 39,6% dos técnicos que não ocupam cargo de gestão concordaram, contra 36,4% que discordaram (Tabela 47a).

No tocante à tomada de decisões, a maior parte dos sujeitos (56,9%) discordam que as decisões importantes são tomadas em grupo, contra 27,8% que concordam. Mesmo os técnicos que ocupam cargos de gestão mais discordam (47,2%) que concordam (37,7%) (Tabela 48a). Nessa mesma vertente, as respostas do item 2.38, demonstram que 46,5% das pessoas concordam que as decisões são tomadas através do consenso dos gestores, enquanto 28,7% discordam da afirmação.

Sobre autonomia, os resultados apresentam três situações. Na primeira, que trata da autonomia dos coordenadores (2.39), 63,2% dos respondentes concordam que estes têm autonomia apenas para tomar decisões relacionadas à sua área, em contraposição, 16,7% discordam. Na situação seguinte, relativa a autonomia do próprio inquirido (2.40), 69% concordou que tem autonomia para propor ações relacionadas à sua área de atuação, contra 19,6% que não concordaram. Por fim, sobre a afirmação de ter autonomia para tomar decisões (2.41), 54% concordaram e 30,5% discordaram.

No eixo seguinte, *Práticas de Recompensa e Treinamento*, apresentam-se os dados, pelos quais pode-se verificar se a organização incentiva o desenvolvimento profissional e se incrementa instrumentos e formas de reconhecimento pelo investimento dos sujeitos no trabalho.

Figura 10 – Eixo Práticas de Recompensa e Treinamento



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Os resultados do item 2.24, apontam que 54,1% dos respondentes discordam de que recebam constantemente capacitações, outros 35,1% concordam com a afirmação, e o restante não concorda, nem discorda. Neste quesito, as pessoas que não ocupam cargos de gestão mais discordaram (57%) que concordaram (32,2%), e as que ocupam (47,1% discordaram, 41,5% concordaram) (Tabela 53a).

Da relação inovação-valorização/reconhecimento, 40,8% dos técnicos concordam que os servidores com ideias inovadoras são reconhecidos, 34,5% discordam e os demais (24,7%) não concordam, nem discordam. É importante frisar, que nesse item específico, a maior parte dos servidores com menos de um ano de vínculo com a universidade (52,2%), respondeu não concordar, nem discordar (Tabela 54b).

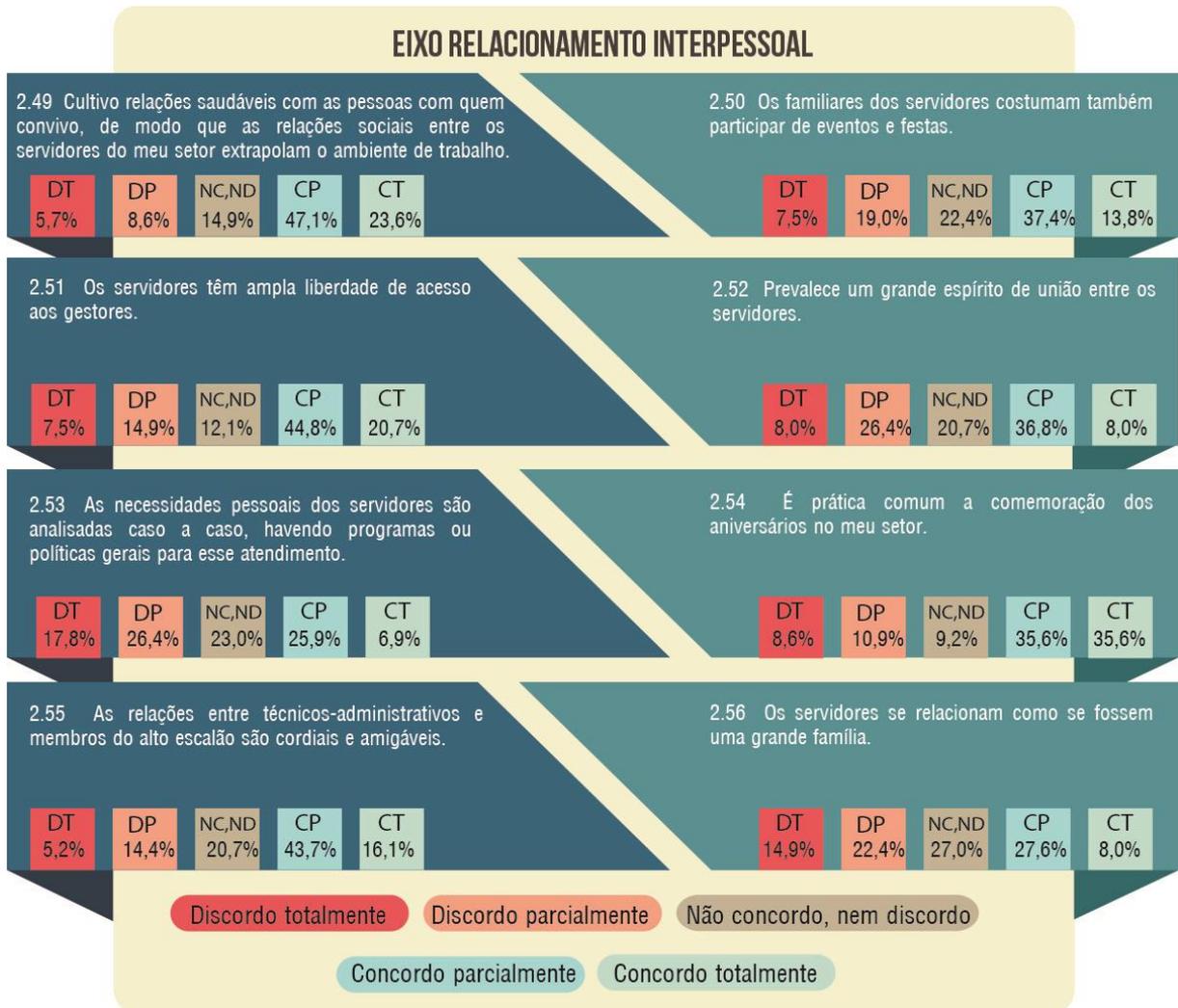
Complementando, no item 2.46 que trata da relação desempenho-reconhecimento, 43,1% dos respondentes concordaram que há o reconhecimento quando os servidores apresentam um desempenho que se destaca dos demais e 33,4% discordam. Novamente, o maior percentual dos que não concordaram, nem discordaram, foi das pessoas com menos de um ano na instituição, que equivale a 34,8% (Tabela 55b).

Os dados do item 2.47, apontam que 43,7% dos técnicos discordam que exista acompanhamento e avaliação contínuos, 37,3% concordam e outros 19% não concordam, nem discordam. Das pessoas que ocupam cargos de gestão, 45,3% discordam e 39,6% concordam, das outras pessoas, 43% concordam e 36,4% discordam (Tabela 56a).

Ainda neste eixo, o item 2.48 indica que, dos respondentes, 51,8% não concordam que os servidores com baixo desempenho são advertidos e apenas 18,4% concordam. O maior percentual das pessoas que disseram não concordar, nem discordar, é o relativo aos técnicos com menos de um ano na instituição, que corresponde a 47,8% (Tabela 57b).

A seguir, apresenta-se a mensuração dos dados referentes ao eixo *Relacionamento Interpessoal*. Percebe-se pelos sujeitos estudados na época da pesquisa, que os oito itens permitem extrair informações valiosas sobre a realidade organizacional, o que contribui, sobremaneira, para a conquista dos objetivos propostos nesta dissertação.

Figura 11– Eixo Relacionamento Interpessoal



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

No geral, 70,6% das pessoas concordam que têm uma convivência saudável com seus colegas de trabalho, extrapolando até mesmo o ambiente de trabalho. Nesta mesma linha, 51,2% dos entrevistados concordam ao afirmar que seus familiares também participam dessa convivência em eventos e festas. Sobre os familiares também participar de eventos e festas (2.50), a maior proporção dos que responderam que não concordam, nem discordam, são de pessoas “novatas” na UFT (39,1%) (Tabela 59b).

Sobre o item 2.51, a maioria concordou que tem ampla liberdade de acesso aos gestores (65,5%) e os que discordaram somam 22,4%. Os próprios gestores mais concordaram que discordaram – 69,8% e 15,1%, respectivamente (Tabela 60a).

A respeito da afirmação do item 2.52, concordam que prevalece um espírito de união na UFT 44,4% dos respondentes, contra 34,4% que discorda. Das 36 pessoas (20,7%) que não

concordaram, nem discordaram, somente seis tem menos de um ano na universidade, o que não evidencia desconhecimento da realidade institucional (Tabela 61b).

Questionadas sobre a existência de programas ou políticas que atendam às necessidades pessoais, 44,2% dos respondentes discordam de que as necessidades são atendidas, contra 32,8% que concordam. Quem mais discordou dessa afirmação foram os gestores, com 52,9% em relação aos que não tem cargo de gestão, 40,5% (Tabela 62a). Em relação ao tempo de vínculo, os que mais marcaram “não concordo, nem discordo” (30,4%), foram os técnicos com menos de um ano (Tabela 62b).

Corroborando com a promoção de práticas de relacionamento, verificou-se que 71,2% dos respondentes concordam que é comum a comemoração dos aniversários no setor, e 19,5% discordam.

No item 2.55, os respondentes mais concordaram que as relações entre técnicos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis, do que discordaram – 59,8% e 19,6%, respectivamente. Com a mesma opinião, a maioria dos gestores, 75,5%, concordaram, enquanto os que discordaram somam 13,2% (Tabela 64a). Outrossim, os que concordaram mas não tem cargos de gestão, totalizam 52,9% e os que discordaram, 22,4% (Tabela 64a). As pessoas que mais responderam “não concordo, nem discordo” foram as com menos de um ano, 34,8% (Tabela 64b).

Complementando, as respostas ao item 2.56, indicam que 37,3% discordam de que os servidores se relacionam como uma grande família, 35,6% concordam, e os demais, 27%, não concordam, nem discordam, sendo que destes últimos, a maioria são técnicos com um a cinco anos (39,5%) de trabalho na UFT, seguidos de técnicos com menos de um ano (30,4%) de vínculo (Tabela 65b).

O último eixo, *Orientação para Mudança*, aborda duas questões que permitem melhor entendimento de como se comporta a organização frente às mudanças e transformações que ocorrem cotidianamente nas universidades.

Figura 12 – Eixo Orientação para Mudança



Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

O primeiro tópico do eixo (2.36), indica que 47,1% dos respondentes discordam de que as pessoas se ajustam fácil às mudanças, 30,5% concordam e 22,4% não concordam, nem discordam. Já no segundo (2.37), as respostas demonstram que 46% discordam que há uma continuidade dos projetos com a mudança dos gestores. Os técnicos que concordam totalizam 27,6% e o restante, 26,4%, não concorda, nem discorda.

Apresentados os resultados de forma descritiva até o momento, passa-se neste ponto, à análise dos dados qualitativos dos técnicos-administrativos à luz da consolidação das respostas por meio da análise de conteúdo. Nessa etapa, foi dada a oportunidade de esses sujeitos verbalizarem suas opiniões, percepções, expectativas e frustrações em relação à cultura organizacional na UFT, o que se mostrou bastante rico para a consecução dos objetivos da pesquisa. Os dados estão organizados em duas categorias e são frutos das perguntas abertas do instrumento de coleta de dados (Apêndice A).

Na primeira categoria intitulada *Impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da UFT*, os técnicos-administrativos, em sua maioria, (a) reconhecem que a cultura organizacional influencia direta e significativamente nas atividades e resultados da instituição; (b) alguns vão mais além, e afirmam se tais impactos são positivos ou negativos na organização; (c) ao afirmar se os impactos são positivos ou negativos, os técnicos elencam uma série de fatores que dão causa a esses resultados; (d) destaque deve ser dado também, às respostas que afirmam não haver uma cultura organizacional na universidade ou esta não impactar em nada.

A seguir são apresentadas, algumas verbalizações e os temas recorrentes nas respostas:

Quadro 3 – Categoria de análise Impacto da cultura organizacional

VERBALIZAÇÕES
<p>(a) <i>“Tem um grande e importante impacto, uma vez que a identidade de uma organização é construída a partir de um agregado de pessoas com crenças e valores diferentes...que convivem diariamente e que ao longo do tempo acabam, de certa forma, imprimindo na organização a “sua cara””.</i> <i>“Ela influencia a maneira de relacionar e trabalhar na UFT”.</i> <i>“[...]impactando nos níveis de participação, cooperação ou não entre os trabalhadores, setores e os objetivos da organização”.</i> <i>“Impacto no planejamento, execução e controle da atividades”.</i> <i>“Impacta nas melhorias e avanços de cada setor, nas relações interpessoais, contribuindo assim para o crescimento geral da instituição”.</i> <i>“Atividades e resultados de uma organização (sejam positivos ou negativos) são reflexo da cultura organizacional”.</i> <i>“Impacta justamente no ânimo para o trabalho”.</i> <i>“[...]Item um impacto muito grande no estado de espírito e motivação dos funcionários, que também influencia nos resultados organizacionais”.</i> <i>“Impacto nas relações interpessoais, podendo enfraquecê-las ou fortalecê-las; [...]pode elevar a união, favorecer o trabalho coletivo ou dividir os grupos e distanciar as pessoas; impacto na motivação ou desmotivação no desempenho das atribuições; impacto na criatividade e inovação individual, de modo favorável ou desfavorável”.</i> <i>“É a cultura organizacional que irá permitir a realização de todas as atividades correspondentes à missão e visão institucional”.</i></p>
<p>(b) <i>“A cultura organização desfavorece o desenvolvimento de atividades, o alcance e o reconhecimento dos resultados alcançados”.</i> <i>“Enorme, por ter resultado negativo e improdutivo”.</i> <i>“O impacto é negativamente importante, uma vez que numa cultura organizacional que, a meu ver, favorecesse a eficiência, os resultados poderiam ser demasiado superiores”.</i> <i>“A cultura organizacional ainda tem muito a melhorar”.</i> <i>“Creio que positivo, afinal de contas paradigmas existem para serem quebrados. Creio que é cultural o modus operandi dos servidores da UFT”.</i> <i>“O impacto cultural no meu setor tem contribuído para nosso crescimento profissional e aprendizado contínuo entre nós servidores, na medida em que assimilamos os fatores negativos e positivos para melhor compreensão do nosso comportamento”.</i> <i>“Impacto positivo”.</i> <i>“O impacto é totalmente impositivo, uma vez que os resultados são frutos de um política momentânea de interesse, não criando, assim, um planejamento e muito menos uma cultura sólida”.</i></p>
<p>(c) Fatores Positivos: <i>“A cultura organizacional na UFT nos proporciona uma diversidade de pensamentos e ideias que possibilitam uma visão mais ampla das questões relacionadas ao nosso trabalho, bem como a sua resolução”.</i> <i>“Melhora o relacionamento com os gestores e como consequência os resultados serão alcançados”.</i> <i>“A disseminação da cultura contribui para um clima organizacional mais agradável e maior interação entre os servidores, o que proporciona maior comprometimento com o trabalho e consequentemente com os interesses organizacionais da Instituição”.</i> <i>“Contribui para a melhoria da efetivação das ações planejadas”.</i></p> <p>Fatores Negativos: <i>“Práticas são marcadas pelo improviso. Por isso, é comum as políticas dirigidas aos servidores serem vistas como benefício e não como direitos. [...] A escolha para os cargos diretivos quase nunca está em consonância com os objetivos da universidade, antes é escolhido nome de quem é do grupo que dirige a universidade”.</i> <i>“[...] o que mais vemos são servidores desmotivados, mesmo sendo realizado ações, poucos são os que aderem”.</i> <i>“Temos atualmente uma cultura herdada da Unitins [...] que necessita ser aprimorada”.</i> <i>“[...] ainda existe uma falta de compreensão de ambas as partes (gestores e colaboradores) no que se diz respeito a direitos, deveres e participação”.</i> <i>“Os cargos de gestão são desenvolvidos em sua maioria por professores doutores, que possuem experiência docente, mas nenhuma experiência de gestão administrativa. Daí surgem os conflitos de gestão na condução das atividades administrativas, nas relações interpessoais do setor, o rompimento de vínculos entre os servidores do setor e entre os servidores e a instituição, pois o gestor é nomeado pelo Reitor; então, de certa forma, reflete a postura da gestão e este fato causa muito desconforto, tanto para o gestor como para a equipe”.</i></p>

<p><i>“A cultura da participação paritária nas decisões importantes ainda precisa ser implementada na UFT”.</i></p> <p><i>“Existe uma cultura do quanto pior melhor, os servidores esperam que as coisas aconteçam, são acomodados não há organização, as atividades são gerenciadas conforme o interesse pessoal e não pensando no bem coletivo. Não há procedimentos de advertência aos servidores não comprometidos”.</i></p> <p><i>“[...] falta de definição de atividades dos servidores, uns acabam realizando atividades que lhe foram sendo atribuídas ao longo do tempo e não para as quais foi nomeado, ficando assim com acúmulo de tarefas enquanto outros servidores ficam ociosos por não terem, por não chamarem para si a responsabilidade das atividades. Não há um planejamento”.</i></p> <p><i>“A valorização excessiva de diplomas e títulos em detrimento do desempenho real dos servidores”.</i></p> <p><i>“[...] há uma certa separação entre as carreiras docentes e técnicos administrativos, que possuem concepções bastante divergentes, o que acaba refletindo no modus operandi da instituição”.</i></p> <p><i>“Existe uma desorganização na universidade gerada pela falta total de planejamento do governo”.</i></p> <p><i>“Existe uma grande insatisfação com o excesso de responsabilidades e a baixa remuneração”.</i></p> <p><i>“[...] há poucas atividades voltadas para a integração dos servidores”.</i></p> <p><i>“[...] a cultura de valorização de trabalhadores através de outros critérios que não o do desempenho profissional, [...] reforça o coronelismo dentro da instituição”.</i></p> <p><i>“[...] a insuficiência de normas de conduta do servidor no exercício do cargo. Assim como a insuficiência de normas que determina os papéis e responsabilidades de suas unidades acadêmicas e administrativas”.</i></p>
<p>(d) <i>“Não há cultura organizacional na UFT”.</i></p> <p><i>“Nenhum”.</i></p> <p><i>“[...] não acredito que a UFT tenha uma cultura organizacional tão bem definida e que se possa ser mensurada”.</i></p> <p><i>“A cultura organizacional da UFT é, de certa forma confusa e em muitas vezes inexistente. Creio que o maior problema seja isso, a falta de uma cultura organizacional bem definida que leve a instituição a alcançar as metas estabelecidas”.</i></p> <p><i>“Não consigo perceber uma cultura organizacional definida na UFT, cada unidade organizacional possui comportamentos diferentes”.</i></p> <p><i>“Não consigo visualizar a cultura da Universidade [...]. Porém, o fato desta cultura não está explícita pode ser um ponto a se considerar no estudo, pois levanta a hipótese da identidade da instituição não está sólida”.</i></p> <p><i>“A UFT ainda precisa delinear a cultura "organizacional", pois muito ainda temos a organizar para assim se criar uma cultura”.</i></p>
<p>TEMAS</p> <p>Cultura organizacional, impacto nas atividades e resultados.</p>

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Com relação a primeira categoria, apesar dos respondentes demonstrarem ter noção da importância da cultura nos resultados da instituição, verificou-se que uma grande parcela das respostas (42%) tem um viés negativo, o que evidencia que na percepção dos técnicos, o impacto tem sido desfavorável (Tabela 68). Nestas respostas, os técnicos listam uma série de fatores que “explicam” essa situação. Um destes fatores, que aparece com frequência é a desmotivação (e suas variações: desmotivados, sem motivação, etc.).

Na sequência, a categoria *Influências na construção da cultura organizacional*, apresenta a exposição de fatores elencados pelos técnicos-administrativos que influenciam a formação da “cultura da universidade”. Dentre todos os aspectos mencionados, a grande maioria dos técnicos-administrativos (38%), afirma que os “os gestores e/ou a política” são os maiores influenciadores da cultura na instituição (Tabela 69). Abaixo, as verbalizações dos

participantes, que são recortes das falas alinhadas a categoria, bem como seus temas correspondentes:

Quadro 4 – Categoria de análise Influências na construção da cultura organizacional

VERBALIZAÇÕES
<p>“[...] relações interpessoais entre gestores e demais servidores”.</p> <p>“[...] todos fazem parte da cultura da Universidade”.</p> <p>“[...] é influenciada pela forma de organização do trabalho na universidade”.</p> <p>“A cultura da UFT ainda tem raízes no Estado do Tocantins”.</p> <p>“Pelos docentes, que muitas vezes não possuem experiência administrativa de gestão. Mas, como são professores doutores e nomeados pela gestão superior”.</p> <p>“A cultura da UFT é influenciada por toda a carga social e histórica de seus servidores, além de todos seus componentes, alunos e familiares”.</p> <p>“Acredito que a cultura da UFT é influenciada tanto pelos alunos, professores, técnicos, como pelos costumes regionais e locais que são respeitados e apreciados por esta instituição.”</p> <p>“Toda cultura influencia e é influenciada pelos atos dos servidores com poderes decisórios”.</p> <p>“O quadro de servidores e funcionários da UFT é composto por pessoas oriundas de diferentes regiões, cujos interesses e perspectivas também distintas dificultam o fortalecimento de uma cultura organizacional”.</p> <p>“A Cultura é influenciada pelo usos e costumes”.</p> <p>“Pela política de cada gestão”.</p> <p>“A influência se dá pelo próprio ambiente, é cultural nos servidores serem acomodados, confundem estabilidade com comodidade”.</p> <p>“Por ser uma instituição pública esta sofre diversas pressões e é influenciada por vários campos, o econômico, o político, o social dentre outros que afetam suas ações e práticas. De acordo, com a cultura do nosso país, essas ações e práticas são incorporadas e reproduzidas no âmbito da UFT, sem desconsiderar a influência dos valores e ideias de cada protagonista que faz parte desta instituição, em um contexto específico do Estado do Tocantins.”</p> <p>“Infelizmente é a cultura do país. Levar a vida no jeitinho, sem regras e agora sem valores éticos e morais.”</p> <p>“A cultura é uma mistura do que somos, dos nossos valores e hábitos quando entramos na instituição com o que recebemos de informações dentro da universidade”.</p> <p>“Por não conseguir verificar uma cultura consolidada em todos os setores da universidade não consigo responder essa pergunta”.</p> <p>“Por ninguém”.</p> <p>“[...] sofre influências tanto internas, como por parte dos dirigentes, gestores, e pelos próprios professores e técnicos administrativos da UFT. Assim como influências externas, como é o caso das determinações estabelecidas pelo próprio MEC, MPOG e pelo Governo Federal”.</p> <p>“Pelas relações sociais e administrativas/acadêmicas”.</p> <p>“Pelo contexto histórico, social, econômico, valores e aspirações de seus gestores e servidores”.</p> <p>“[...] é influenciada pelos acontecimentos e ações organizacionais”.</p> <p>“Pelos acadêmicos, professores, técnicos, terceirizados e comunidade em geral.”</p> <p>“A cultura da UFT é influenciada por todos nós participante dessa organização, não somente pelos gestores que tem cargo de comissão, mas cada pessoa tem um papel importante na construção da cultura organizacional”.</p> <p>“A cultura da UFT ainda sofre influência dos moldes usados quando foi criada”.</p> <p>“Pela cultura dos títulos e não pelo trabalho em si”.</p> <p>“[...] como a universidade é uma instituição bastante complexa, dada a sua natureza constitutiva pois nela estão presentes diversos segmentos sociais, o que faz com que ela absorva uma infinidade de influencias, culturas, costumes das mais diversas regiões do País e também do exterior”.</p> <p>“Certamente influenciada pelo grupo de gestores que, ao longo de mais de uma década, vem conduzindo os destinos da instituição”.</p> <p>“Por uma cultura ultrapassada, que valoriza apenas o tempo e antiguidade na instituição, e não a experiência profissional fora dela”.</p> <p>“Pela formação ética e moral individual; pela condição socioeconômica; pelos valores pessoais; pelas situações de conflitos pessoais e coletivos; pela pressão de grupos dominantes; pelo abuso do poder; pelos maus exemplos e condutas reprováveis”.</p>
TEMAS
<p>Influência, construção, cultura organizacional.</p>

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Diante do exposto, após a apresentação descritiva dos resultados relativos à percepção dos técnicos na pesquisa de opinião, no item a seguir serão exibidos os resultados dos dados qualitativos das categorias de análise de conteúdo, geradas a partir das entrevistas realizadas com os gestores da UFT.

5.1.3 A voz dos gestores – entrevista semiestruturada

Neste item, serão apresentados os resultados referentes às entrevistas realizadas com os gestores da Reitoria da Universidade, ou seja, o esboço do que os gestores compreendem como aspectos da “cultura organizacional da UFT”.

Para os fins desta dissertação, consideramos gestores: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores e Responsáveis pelos setores ligados à Reitoria, conforme explicitado abaixo:

Quadro 5 – Quantidade de gestores (população)

Setores	Quantidade Gestores
Reitoria	1
Vice-Reitoria	1
Chefia de Gabinete	1
Pró-Reitoria de Administração e Finanças – Proad I. Diretoria Administrativa - Dirad II. Diretoria de Contabilidade e Finanças – DCF	3
Pró-Reitoria de Avaliação e Planejamento – Proap I. Diretoria de Avaliação II. Diretoria de Orçamento III. Diretoria de Planejamento	4
Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - Progedep I. Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Organizacional II. Diretoria de Gestão de Pessoas III. Diretoria de Qualidade de Vida e Saúde	4
Pró-Reitoria de Graduação – Prograd I. Diretoria de Desenvolvimento e Regulação da Graduação - DDRG II. Diretoria de Registro e Controle Acadêmico - DIRCA III. Diretoria de Programas Especiais em Educação - DPEE	4
Pró-Reitoria de Extensão – Proex I. Diretoria de Cultura II. Diretoria de Extensão III. Diretoria de Projetos	4
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários - Proest I. Diretoria de Assuntos Comunitários II. Diretoria de Assuntos Estudantis III. Diretoria de Esporte	4
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - Propesp	4

I. Diretoria de Pesquisa - Dirpesq II. Diretoria de Pós-Graduação - Dirpos III. Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT	
Prefeitura Universitária I. Diretoria de Arquitetura, Urbanismo e Meio Ambiente - Diurb II. Diretoria de Engenharia e Infraestrutura - Deinfra III. Diretoria de Manutenção - Diman IV. Diretoria de Serviços Essenciais – DSE	5
Diretoria de Comunicação – Dicom	1
Diretoria de Tecnologia da Informação – DTI	1
Diretoria de Assuntos Internacionais – DAÍ	1
Comissão Permanente de Seleção – Copese	1
Diretoria de Tecnologias Educacionais – DTE	1
Ouvidoria	1

Fonte: Dados coletados pela autora.

Entretanto, até o fechamento da coleta dos dados foram realizadas apenas 20 (vinte) entrevistas (G1 à G20)³⁵. Considerando a população de gestores na Reitoria, 41 (quarenta e um), a taxa de participação foi de 48,78%. Cabe ressaltar, que a maior dificuldade para a realização das entrevistas foi, sem dúvida, a indisponibilidade da maior parte dos gestores. Além disso, foi interessante observar duas situações: 1) a negativa de alguns gestores em participar da entrevista, mesmo a pesquisadora informando que os relatos não seriam identificados; e 2) o desconhecimento de outros em relação ao tema cultura organizacional – teve gestor que sem titubear perguntou: “Mas o que é cultural organizacional”?³⁶

Feitas as observações, foram organizadas a seguir, as categorias temáticas relativas às entrevistas com os gestores; as suas definições, que são as explicações sobre do que se trata a categoria; as verbalizações dos participantes, que são recortes das falas alinhadas a categoria; e seus temas correspondentes, que originaram a categoria em si.

Na primeira categoria, *Influências na construção da cultura organizacional*, os gestores indicam os fatores/elementos que influenciam na formação da cultura organizacional. A grande maioria afirma que a cultura é resultado das interações sociais, de todas as pessoas que de algum modo fazem parte da UFT, tanto no seu ambiente interno, como externo. As normativas internas e as legislações referentes ao serviço público federal, a formação institucional, sua história, as culturas regional e brasileira, os valores, hábitos e comportamentos, foram alguns dos fatores citados. Observa-se que alguns participantes atribuíram a formação da cultura organizacional à um único elemento – nesses casos, os

³⁵ Identificação dos gestores entrevistados.

³⁶ Ressalta-se que em todas as questões houve respostas que fugiram ao tema do estudo, propositalmente ou por desconhecimento do que é cultura organizacional.

próprios gestores e os professores foram considerados “os influenciadores” da cultura na UFT.

Quadro 6 – Categoria de análise Influências na construção da cultura organizacional

VERBALIZAÇÕES
<p><i>“Pela compreensão que eu tenho do que é cultura, a cultura da universidade ela é constituída pelos atores sociais”. [...] A cultura é resultado das interações sociais”.</i></p> <p><i>“No caso da cultura da UFT, da cultura organizacional da UFT, ela tem muito e é muito influenciada por uma história da própria criação do estado e de uma universidade que sucedeu à UFT”.</i></p> <p><i>“Eu acredito que as pessoas, os hábitos, os comportamentos, os valores, a própria formação institucional, a sua história, tudo isso influencia. Todos os públicos”.</i></p> <p><i>“Os dois grandes principais fatores que eu vejo, é o perfil do gestor, no caso aqui o reitor, e o perfil das resoluções”.</i></p> <p><i>“Acho que a universidade, a cara da universidade é a graduação”. [...] Seriam os professores, a universidade, a legislação dela é de professores para professores”</i></p> <p><i>“Bom, eu vejo uma série de fatores né, a gente tem a cultura do serviço público federal em geral, que eu acho que é um dos grandes determinantes para a nossa cultura, [...] e aí a gente tem a cultura também do TO”.</i></p> <p><i>“A cultura da UFT ela é influenciada substancialmente pelos três segmentos, por professor, por estudante, por técnico-administrativo. Lembrando que as três categorias tem influencias, na minha visão, de maneira diferenciada. [...] A cultura organizacional vai se formando ao longo do tempo”.</i></p> <p><i>“[...] cada pessoa que chega para ocupar o cargo de professor, o cargo de técnico, ele traz consigo a cultura de onde ele vem, então isso termina interferindo”.</i></p> <p><i>“Acho que assim, pelos indivíduos né, pelas suas cargas que trazem e pelo próprio ambiente de normas, de comportamentos”.</i></p>
TEMAS
<p>Influência, construção, cultura organizacional.</p>

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

A segunda categoria – *Processos de Mudança e Tomada de Decisão* –, indica se os processos de mudança e as tomadas de decisão são orientadas pela cultura organizacional. Cerca de metade dos respondentes considera que as mudanças e as tomadas de decisão são efetivadas em decorrência da percepção das necessidades e demandas dos indivíduos. Destes respondentes, alguns ativeram suas respostas aos setores dos quais fazem parte, preferindo não generalizar à toda a UFT. O restante da amostra se dividiu em porções praticamente iguais de gestores, que pontuaram que a organização não leva em conta a cultura organizacional e gestores que acreditam que essa questão é parcialmente considerada.

Quadro 7 – Categoria de análise Processos de Mudança e Tomada de Decisão

VERBALIZAÇÕES
<p><i>“Não, não considera. Eu [...] tô falando com as pessoas que neste segundo momento, [...] é a cultura que tem que tá no centro do debate. [...] as pessoas foram deixadas de lado na minha avaliação. Então a universidade precisa virar a página e colocar as pessoas e quando se coloca as pessoas está colocando a cultura, né”.</i></p> <p><i>“Eu acho que é essencial. Eu tenho certeza que é considerado. O que eu avalio de certa forma, é que tem que ter um avanço em se implantar uma nova cultura, e não toda decisão da gestão ser baseada dentro dessa cultura organizacional já existente. [...] Então eu penso que as decisões, elas ficam muito fechadas dentro da</i></p>

cultura organizacional, não que ela não deva ser considerada, mas é preciso avançar”.

“Eu acredito que sim, [...] qualquer gestor quando ele entra pra assumir uma gestão, principalmente a gestão superior, o reitor, quando ele vai assumir aquela responsabilidade dentro da organização, ele já analisa o público, já vê toda uma sistemática e ali ele faz essas mudanças baseadas no público que ele vai trabalhar”.

“Eu acho assim, em alguns casos, outros não. Se você disser pra mim [...], tem condições de melhorar? Muito. [...] Embora, as políticas de gestão de pessoas não são políticas que sejam assim, eu implanto hoje, amanhã eu tenho resultado e é fácil, não é assim”.

“O que eu vejo é o seguinte, como eu sou nova na universidade, [...] eu vejo assim muito a preocupação de se criar mecanismos, de se criar programas, projetos e formas de que todas as tomadas de decisões, pelo menos que eu visualizo, onde eu me encontro agora, está sendo construído e está sendo aplicado”.

“Eu vejo que quando se fala, em relações relativas a greve ou próximo da greve a gente vê que essa fala é super exaltada, ‘vamos chamar pra conversar, vamos valorizar’, isso e aquilo. Mas depois que passa esse período [...], isso aí fica apagado”.

“Eu posso dizer do ponto de vista da pró-reitoria [...]. Eu não tô muito inserida no contexto das outras pró-reitorias [...]. Mas a gente considera isso bastante. Em todos os programas que a gente tem tentado criar, a gente tem considerado a nossa cultura, e em que ponto a gente vai conseguir algumas das visões dos servidores com relação a realidade da universidade.

“Com certeza se você não fizer isso, nós não teríamos, absoluta certeza, de políticas exitosas em todos os segmentos, estudantes, técnico e professor. A gente tem tido políticas exitosas, tem exemplos em cada uma delas, pra dizer que foi dialogada, não foi imposta, não foi isso, não foi aquilo, foi dialogada”.

“Eu acredito que sim, [...] nós temos que respeitar a cultura local, mas ao mesmo tempo nós somos um órgão, uma instituição federal que possui regras da administração federal, regras do próprio direito administrativo”.

“Eu acompanho as decisões tomadas pela gestão, onde algumas delas eu participo, e também tenho voz e voto. E eu acredito que a atual gestão tem trabalhado no sentido de não visualizar somente particularidades, porque isso não é uma gestão democrática”.

“De certa forma não. [...] a meu ver precisa ser feito um trabalho nessa questão da cultura”.

“Acho que em parte é levado em conta, quando a gente estabelece algumas políticas [...], elas consideram que os indivíduos são suscetíveis à estímulos, de natureza também financeira e reconhecimento junto aos pares né. Mas eu acho que a parte de aspectos relacionados ao status dos indivíduos, a realização pelo status e também a realização pelo pertencimento, acho que isso é pouco trabalhado”.

TEMAS

Gestão, pessoas, tomada de decisão, mudanças, cultura organizacional.

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

No que tange ao *Impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da UFT* (terceira categoria das entrevistas), percebeu-se que os gestores, em sua maioria, compreendem a importância da cultura para se alcançar os propósitos da instituição. Ressaltam a atenção que deve ser dispensada as questões culturais, a fim de se conhecer “a cultura organizacional” para, a partir daí, estabelecer mecanismos e estratégias de ação para tentar mudar hábitos e comportamentos. Observam que o processo de mudança é lento, pois envolve uma série de fatores que dificultam as transformações. Indicam que para qualquer mudança na cultura organizacional deve haver a participação e a conscientização de cada indivíduo pertencente à instituição, tendo em vista os sujeitos serem naturalmente resistentes às mudanças. Para tanto, os sujeitos que ocupam cargos de gestão, devem ser capacitados e estar atentos em busca do comprometimento organizacional.

Quadro 8 – Categoria de análise Impacto da cultura organizacional

VERBALIZAÇÕES
<p><i>“Total, total. [...] Primeira coisa quando eu cheguei aqui é, agora eu quero saber o quê que eu tenho, como é que esta organização tá estruturada pra saber se meu plano vai rodar aqui dentro, dentro da engrenagem. [...] então eu tive que refletir, olhar cada setor e como [...] tava estruturado. Então eu vi que para meu plano rodar eu precisaria mudar quase tudo, [...], preciso dar um ambiente de vivência acadêmica, criar ações culturais pra exatamente mexer com a cultura organizacional, e o quê que eu tô imaginando, exatamente o pertencimento, a colaboração, como é que as pessoas vão participar do grande projeto [...]? Se elas se sentirem motivadas, se elas acreditarem, se elas acharem que a universidade é o fim, eu tô aqui porque eu gosto, quero contribuir, se elas tiverem a oportunidade de dar ideia, de colaborar, de ser ouvido. E aí eu fui ver, bom o quê é que eu preciso pra mexer, o quê que eu preciso pra criar essa cultura”.</i></p> <p><i>“A cultura organizacional, ela defini nossas ações. Aí em cada contexto você precisa analisar se ela é positiva ou negativa. Mas a cultura organizacional é que determina o alcance de metas, os resultados das nossas ações. Sim, por exemplo, quando se tem uma mudança, quando se aplica a cultura organizacional dentro da instituição, muitos ficam, alguns se fecham para não aceitar mudanças, colocam dificuldades, ou não estão prontos para aceitar mudanças e novidades. Aí tem outros que já aceitam de boa e gostam de mudar, gostam de coisas novas. E aí assim dá esse contraste porque as pessoas são diferentes, você tá lidando com públicos diferentes, com pessoas de comportamentos diferentes, hábitos diferentes, então assim, a primeira impressão que dá é aquele choque de resistência, de não querer aceitar as mudanças”.</i></p> <p><i>“Total né, porque a cultura ela é intangível, então você pode controlar alguns pequenos aspectos da cultura, mas a cultura de maneira geral ela é incontrolável. [...]. Você não controla a cultura. E aí, quando fala de cultura, também vem os corporativismos das categorias, seja lá qual for. Isso também tem forte impacto na cultura da universidade. Porque os professores não querem perder seus espaços, pelo contrário querem ganhar mais espaço. Os técnicos também querem ganhar mais espaço. E os alunos a mesma coisa. Então esse jogo de forças ele tem forte influência também na cultura da universidade, porque as categorias é que comandam as universidades”.</i></p> <p><i>“A cultura é fundamental. [...] Se eu tenho uma cultura coletivista, não adianta eu pensar em questões individuais. O inverso também é verdadeiro. [...] então porque as vezes a política, embora ela seja boa [...], muitas vezes ela não é aceita, e ela não consegue ser implantada? Pela cultura. Então, a cultura pode alavancar o sistema, de pessoas, de gestão de pessoas ou da universidade, como ela pode simplesmente minar. [...] por a universidade ser um universo heterogêneo, não existe uma cultura específica, então eu acredito que os impactos não sejam tão grandes”.</i></p> <p><i>“O professor, técnico que fez parte de toda uma discussão se sente sujeito dessa transformação, e sujeito responsável pela mudança da própria universidade e essa mudança ela tende a ser para atender justamente a necessidade de todos esses que participam”.</i></p> <p><i>“Sim, [...] quando você tem um gestor que ele não tem nativo a questão dos conceitos de gestão, da questão organizacional. Ele não tá capacitado para aquilo, e não é um pós doutorado em gérmen de trigo que vai fazer o cara ser um bom gestor de uma área, seja ela qual for. São formações diferente. Então as vezes a gente encontra, alguns casos específicos que mesmo na academia tem pessoas que tenha essa visão essa vivencia e a humildade de aceitar opiniões e tratar a equipe com igualdade e respeitando, mas tem casos também que você vê o gestor falando ‘A’ e a equipe indo pro ‘C’ [...] vai impactar na produtividade”.</i></p> <p><i>“Olha eu acho que ela é fundamental né, como toda cultura”.</i></p> <p><i>“Eu acredito que seja, ela acaba... em algumas vezes, ela acaba nos limitando. Porque a gente vê que dependendo do que a gente tem que dar, dos encaminhamentos a gente acaba por esbarrar em burocracia dentro dos setores, as vezes falta de conhecimento, mas a burocracia é o que mais emperra”.</i></p> <p><i>“Influencia. A partir do momento que você dialoga com a comunidade, já tá implícito o pacto de atingir os objetivos. A partir do momento que você cria uma cultura que ninguém quer compartilhar aquilo, o objetivo já tá fadado ao fracasso, já deu errado”.</i></p> <p><i>“Existem situações em que por exemplo, a cultura organizacional ela parte do princípio do carisma, da competência e também da vontade do servidor. [...] o gestor ele tem que tá atento a isso né, não se pode simplesmente chegar e obrigar o servidor a executar, mas criar mecanismos democráticos né ou de convencimento, ou de reorganização da equipe que consiga se atingir os objetivos sem ser autoritário”.</i></p> <p><i>“Hoje eu acho que a influência dela é um pouco negativa. Por isso eu volto a te falar que tem que ser feito um trabalho. [...], é claro que não muda da noite para o dia, a mudança é demorada. Principalmente porque ela é uma mudança organizacional mas ela tem que partir do princípio individual, você tem que meio que convencer a esta questão. A mudança não é fácil mas é necessária”.</i></p>
TEMAS
Cultura organizacional, mudança, impacto nas atividades e resultados.

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

A quarta e última categoria, *Homogeneidade X Heterogeneidade*, demonstra que os gestores tem o entendimento de que não existe “a cultura organizacional da UFT”, pelo contrário, a universidade é formada por diferentes culturas. Relatam que a universidade é um ambiente plural e que essa característica lhe é salutar. Indicam que, mesmo diante dessa heterogeneidade, é necessário que a organização crie maneiras para unir esforços em prol de um objetivo maior (institucional). De modo geral, os gestores compreendem que esse é um processo lento e difícil, mas por meio de práticas que estimulem o sentimento de pertencimento, é possível alinhar os objetivos individuais e organizacionais.

Quadro 9 – Categoria de análise Homogeneidade X Heterogeneidade

VERBALIZAÇÕES

“Se o entendimento de cultura vem das interações sociais, e cada ator é um ator, dentro das suas complexidades e que uma organização ela é complexa, porque ela é construída por atores sociais, não existe cultura única e nem deveria existir”.

“Dentro da universidade pública eu acho muito difícil, eu acho que não tem como você pensar, pelo nível de politização e de autonomia que cada um dos segmentos dentro da universidade possui, com interesses diferentes e divergentes, eu acho muito difícil”.

“Geralmente na organização ela tem a visão, a missão, os valores e existem essas coisas no planejamento para que todos vão no mesmo sentido, pra ter uma unificação. Talvez não se consiga uma uniformidade 100%, mas pelo menos os gestores eles tentam alinhar para que a coisa não fique tão solta. Mas é difícil”.

“[...] eu vejo que a universidade está em processo de consolidação da sua cultura, como universidade. [...]Embora, com suas nuances com seus... mas é possível, porque a medida que você tem fortalecido dentro desse grupo, que aquelas práticas ocorrem daquela forma, que aquilo ocorre na universidade daquele jeito, todos pensam assim, querendo ou não, a pessoa que ingressa... é socialização né, ela por necessidade de socializar, e aí por ela estar naquele meio ela vai começar, mesmo ela não concordando, ela vai participar daquilo com o pensamento dizendo, não eu não concordo, mas eu tô aqui, eu vou me abster de falar muitas vezes, mas eu tô aqui”.

“Eu acho que esse é um processo que deve ser dinâmico, pra se atingir a homogeneidade. Mas é um processo moroso também, você conseguir impregnar na cabeça das pessoas, no caso da gestão, que eu estou falando, quais os objetivos que você tenta atingir e essas pessoas aceitarem esses objetivos como sendo os delas também, é meio complexo. É um processo dinâmico e um processo que deve tá sempre, tentando ser impresso, mas que porém, vai demorar algum tempo”.

“Não tem como ter única. Mesmo que fosse em período de ditadura, não existe isso”.

“Não porque o ser humano... Eu acredito que por toda sua constituição histórica, e de formação e da onde vem, nós temos uma diversidade de pessoas assim de muitas culturas diferentes, e do Brasil inteiro tem professores, técnicos, alunos e a cultura da onde você vem tá muito impregnada, não tô dizendo que é ruim não, a pessoa se constitui daquela forma, é obvio que ela muda quando ela está aqui dentro da universidade, entretanto é muito forte, por isso não tem como atingir uma homogeneidade”.

“Eu acho que cada setor é uma ilha. Cada setor tem um tipo de vivência diferente [...]. Não acho que uma única não. No Brasil nós não temos uma única linguagem, nós temos vários sotaques e dialetos em geral. Acho que seria a mesma coisa com a cultura organizacional”.

“[...] são várias culturas e a gente tá em contato com todas elas, até porque a gente tem meios diferentes né, você tem os docentes, você tem os técnicos, você tem o pessoal que trabalha com pesquisa, você tem os terceirizados [...]. Eu acredito que é possível a gente ter os mesmos objetivos e trabalhar pra isso, e que todo mundo compreenda qual o objetivo da universidade, que a gente consiga fazer a universidade exercer seu papel. Mas que o diálogo e as diferenças pra mim elas sempre vão ser muito importantes”.

“Eu percebo claramente distinções entre câmpus [...]. Então você tem que ter um discurso um pouco diferenciado porque o perfil das pessoas é diferente. Então pra você atingir, você tem que ter essa percepção, pra ele isso vai fazer sentido, ele vai entender a minha mensagem dessa forma que eu tô passando, com esse vocabulário, com esse linguajar, ah então ele vai entender e ele vai achar que aquilo é importante no dia-a-dia dele. Não então tudo bem, é assim. Pra outro câmpus a gente tem que tomar outra postura”.

“[...] dentro da universidade é difícil, porque assim, a gente pode criar algumas linhas estratégicas, vamos dizer assim, ah isso aqui é mais ou menos por aqui que a universidade vai, é isso que a gente quer conseguir. Agora uma cultura única, será que isso não seria empobrecer um pouco? Porque a universidade a gente fala de você trabalhar essas diferenças, essas heterogeneidades. O próprio ambiente ele é propício, ele tem que mostrar pra você que o diferente não é ruim, ele é diferente. Então assim, seria interessante que todo mundo fizesse algo da mesma forma, com os nossos campi com o perfil tão diferenciado, em locais com um contexto socioeconômico tão diferente. Será? É possível? A longo prazo eu acho que sim, mas dentro de uma universidade federal eu acho que isso é mais difícil e não sei se isso seria interessante”.

“Eu acredito que é possível, e eu acho que o fundamental da organização existir, da instituição existir é isso. É você acreditar na universidade, na organização, e realmente você vestir a camisa, e você ver que o seu trabalho por mais simples que seja, ele faz a diferença, que ele tem um resultado positivo”.

“Eu acho que ela é composta por um mosaico de peças soltas”. Como eu tô falando, quais são os valores da instituição? Mas quando eu falo de valores, eu não falo de algo que é verbalizado, mas algo que é sentido [...]. Quando você internaliza, uma regra não formal, você age por ela, aquilo lá pra você é um balizador, e não existem esses balizadores, praticamente não existem...é um mosaico de indivíduos cada um com seus interesses bem específicos pelo seu bem-estar, de forma bastante variada”.

TEMAS

Várias culturas, possibilidade de formar uma cultura única.

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Identificadas as quatro categorias de análise, somadas aos dados quantitativos do subtítulo anterior, a próxima seção trata da discussão dos resultados e as possíveis relações entre os dados da pesquisa.

5.2 Discussão dos resultados

Neste item é apresentada a discussão dos resultados quanto às variáveis quantitativas e qualitativas organizados no tópico anterior. Para isso, serão discutidas em referência aos objetivos propostos, precipuamente, as percepções dos técnicos-administrativos e gestores sobre a “cultura organizacional da UFT”, os pontos críticos da cultura organizacional e as práticas de gestão.

Recorrendo às informações pré-existentes em diversos documentos institucionais, procurou-se compreender as manifestações da cultura organizacional nos mais variados aspectos de sua complexidade. Tendo em conta que esta análise ainda será aprofundada nas etapas seguintes do trabalho, algumas considerações preliminares foram tecidas acerca do cenário apresentado, as quais devem ser ratificadas e melhor desenvolvidas à medida que se avança.

Em primeiro lugar, após a análise dos documentos institucionais publicados pela própria UFT, fica evidente a inexistência de diretrizes claras e de uma política consistente que permita um direcionamento mais efetivo e integrado das ações que tratem especificamente sobre cultura organizacional. De modo geral, tais documentos pouco contribuem no sentido de indicar, à frente, caminhos de melhoria e mudança em relação à cultura organizacional. A única ação que cita “cultura organizacional” – “analisar a cultura e o clima organizacional por meio de questionários específicos dirigidos aos gestores e colaboradores” (UFT, 2007, p. 28; UFT, 2010, p. 47) – não foi posta em prática, o que comprova que, do dito ao feito, há muita distância.

Em segundo lugar, ao se confrontar PDIs, relatórios de gestão e avaliação, torna-se clara a fragilidade das bases institucionais em relação às práticas de gestão, no que se refere à projetos e programas voltados ao desenvolvimento humano. “É notável a falta de articulação e sintonia entre o que se planeja, o que se executa e o que se avalia (RIBEIRO, 2015, p. 106).

Entretanto, não pôde passar despercebido que, em algumas passagens dos documentos, é notada e reconhecida a importância das pessoas para a existência da organização. E quando se prioriza esse lado humano, ressalta-se a organização como uma cultura (MORGAN, 2010). Os documentos trazem ainda, que o desenvolvimento institucional está atrelado à realização profissional dos trabalhadores (UFT, 2015, p. 117). Enriquez (1997) reforça essa afirmação e acrescenta que as organizações não devem se ater somente às questões do trabalho, mas principalmente, às pessoas, que trazem consigo toda uma história de vida, peculiaridades e desejos que devem ser considerados pela organização.

Verificou-se também que a DDH “por não estar no mesmo nível hierárquico que as Pró-Reitorias”, tinha dificuldades em atuar efetivamente na gestão de pessoas na universidade, o que acabou por reforçar a necessidade da criação da Progedep (MESQUITA, 2015, p. 93). Espera-se, portanto, que agora, os empecilhos ocasionados pelo número insuficiente de servidores (tantas vezes citado nos relatórios e agora sanado pela realização de concurso público), a falta de atenção por não ter voz e vez (conquistado recentemente com a criação da Pró-Reitoria) e o fato da universidade ser muito nova, não se transformem em subterfúgio para a ausência de políticas e práticas na área de gestão de pessoas. Apesar de que, “as universidades mais velhas também têm problemas na gestão de pessoas” (MESQUITA, 2015, p. 91).

Para tanto, a UFT deve transpor as dificuldades e desafios organizacionais encontrados na implementação de políticas (orientadas pela cultura organizacional), aprimorar e

estabelecer novas práticas voltadas para a valorização dos servidores, incentivando-os ao crescimento individual que, indubitavelmente, resultará no desenvolvimento da organização como um todo. Nesse sentido, não há como “copiar” práticas de gestão de outras organizações, por elas serem eficientes (BERGUE, 2010). Embora seja rápido e prático, é preciso rever as políticas existentes para pensá-las e implementá-las de acordo com o cenário e a cultura organizacional da universidade, visto sua estrutura ser ampla e plural, com sete câmpus, dezenas de curso de graduação e pós-graduação em diferentes áreas do conhecimento, e diversos setores acadêmicos e administrativos.

À respeito da pesquisa de opinião, a discussão não se aterá aos dados relacionados ao perfil da amostra (idade, gênero, etc.)³⁷. É necessário, portanto, frisar que, diante de afirmativas em que o percentual de respostas “não concordo, nem discordo” foi relativamente alto (mais de 10%), houve a tentativa de mapear³⁸ esse “território inexplorado” da cultura organizacional, observando se os respondentes não se posicionaram mais positivamente ou negativamente por desconhecimento do contexto cultural, devido, principalmente, ao pouco “tempo de casa” (a única categoria do perfil que poderia dar uma explicação plausível), ou por simplesmente não querer responder. Constatamos que a grande maioria das respostas “não concordo, nem discordo” nada tem a ver com o tempo de vínculo à UFT.

Prosseguindo, a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa de opinião permitiram uma aproximação com os técnicos-administrativos e possibilitaram as observações descritas a seguir.

No primeiro eixo, *Orientação para Competências e Cooperação*, com exceção das afirmações “Os gestores atendem às sugestões e ideias da área técnica competente para o desenvolvimento dos serviços” (2.2); “Conheço e compreendo os objetivos do meu setor e me considero responsável por contribuir e colaborar com a UFT” (2.12); “No meu setor existe uma clara cooperação entre colaboradores” (2.22); “Existe mais cooperação do que competição entre setores” (2.42); “No meu setor todos estão envolvidos na melhoria contínua” (2.44) que tiveram uma avaliação positiva por mais da metade dos respondentes, constatamos alguns pontos críticos que devem ser priorizados pela gestão.

O primeiro deles refere-se ao quantitativo de pessoas – quase metade dos respondentes – que discordam de que a ascensão na UFT ocorre pelo mérito do servidor. Isso leva à

³⁷ Os dados referentes ao perfil da amostra fazem parte do Apêndice E, que se refere à um compilado de dados para um possível diagnóstico da cultura organizacional na UFT.

³⁸ O cruzamento dos dados consta no Apêndice E.

reflexão de que a organização não reconhece e valoriza a competência e o profissionalismo do indivíduo quando da escolha de seus gestores. Essa questão foi muito citada também, nas respostas às perguntas abertas do questionário. Na primeira categoria, que trata do impacto da cultura organizacional, o fato de os cargos de gestão serem ocupados por indicação da Reitoria, foi citado como um dos fatores que impacta negativamente nos resultados institucionais. Na segunda categoria, por sua vez, a maior parte dos técnicos-administrativos (38%) afirma que “os gestores e/ou a política” são os maiores influenciadores da cultura na instituição, conforme relato a seguir: “[...] a instituição possui uma grave falha em distribuir seus cargos de maneira política e não por mérito. Isso acaba por provocar um grande descontentamento por parte do servidor, o que acaba gerando até desmotivação pelo trabalho, visto que o reconhecimento do trabalho não é valorizado” (T1)³⁹. Expressões como “panelinha política” e “puxa-sacos” também foram citadas pelos respondentes como forma de caracterizar a maneira pela qual ocorre à ascensão na UFT. Corrobora, ainda, com a questão e merece destaque, a fala de um entrevistado, gestor, que diz “o que mais me saltou aos olhos sempre foi a característica da meritocracia, nunca foi uma coisa que eu vi na prática funcionar de verdade mesmo, de coração” (G6)⁴⁰.

O segundo ponto, diz respeito a afirmação “Conheço e me identifico com sua missão. Sua visão de futuro corresponde aos meus anseios pessoais. Tenho valores compatíveis com esta organização”. Embora mais da metade das pessoas, 63,8%, afirmarem conhecer a missão e visão da UFT e ter valores compatíveis com a organização, chama a atenção os 18,9%, ocupantes de cargos de gestão, que discordaram parcialmente ou totalmente da afirmação, o que demonstra a vulnerabilidade da UFT no que diz respeito à formação dos seus servidores, visto que um indivíduo ocupa cargo de gestão sem nem ao menos saber a missão e a visão da instituição em que atua. Nesse sentido, não pode se esperar que tal gestor implemente ações que desenvolvam um sentimento de pertença, se nem ele próprio apreendeu o que é a instituição e onde ela quer chegar.

Em terceiro lugar, verificam-se inconsistências nas respostas da afirmação “Os problemas intersetoriais são resolvidos de forma satisfatória para todos”, haja vista o equilíbrio no percentual de respondentes que concordam e discordam da afirmação – 43,7% e 40,8%, respectivamente. Considerando o referencial já mencionado nesse estudo, constatamos que, de fato, as organizações formam um terreno de contradições e costumam apresentar

³⁹ Relato de servidor técnico-administrativo na pesquisa de opinião.

⁴⁰ Entrevista concedida em 18/11/2015.

conflitos (FRIEDBERG, 1995; SROUR, 1998). É papel da gestão, neste caso, promover a negociação dos problemas e a cooperação dos indivíduos, para que não ocorra o que foi citado em um dos relatos dos técnicos: “*Os efeitos dessas relações geram conflitos e desmotivação que podem interferir nas práticas de trabalho e, conseqüente nos resultados da UFT*” (T2).

O eixo *Motivação e Satisfação* traz uma das questões mais emblemáticas do estudo, tendo em vista que:

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização (BEKIN, 2004, p. 88).

Aplicando-se ao caso em tela, a UFT, o que se vê é, das 13 afirmações questionadas, somente seis foram avaliadas positivamente: “Sinto-me motivado para trabalhar” (2.6); “Tenho o costume de falar bem da UFT. Recomendo esta organização aos meus amigos, como um bom lugar para se estudar e trabalhar” (2.8); “Evito debater questões internas e fazer críticas em locais que exponham a UFT e comprometam sua imagem” (2.9); “No meu setor as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar” (2.11); “Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal” (2.21); “Sou otimista sobre o futuro do meu setor” (2.43). Tirando as afirmativas que tratam da imagem institucional (2.8 e 2.9), observa-se algumas contradições e pontos críticos nas respostas.

Primeiramente, apesar de mais da metade das pessoas (54,1%) afirmarem estar motivadas e 57,5% do total de respondentes concordarem que em seus setores as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar, 48,3% dos técnicos-administrativos não sentem orgulho de trabalhar na UFT e pensa em deixar a instituição nos próximos anos (2.5), “o que caracteriza a universidade como um local transitório, até que se alcance uma oportunidade profissional mais favorável” (MESQUITA, 2015, p. 89). Também na contramão está 43,7% das pessoas que discordaram que exista um estado de ânimo positivo elevado (2.7).

Igualmente, 60,4% das pessoas afirmaram que na UFT permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; todavia, a maioria dos respondentes discorda totalmente ou parcialmente que as necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização (2.23) e que as metas pessoais podem ser incorporadas às metas organizacionais (2.29).

Complementando, a maioria dos técnicos-administrativos discordam das seguintes afirmações: “Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos” (2.26); “Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes” (2.27); “Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores” (2.28).

Todas essas informações levam a constatação de que, em consonância com o referencial apresentado, os técnicos-administrativos, de forma geral, entendem que a cultura organizacional *“tem um impacto muito grande no estado de espírito e motivação dos funcionários, que também influencia nos resultados organizacionais”* (T3), e enfatizam isso citando a desmotivação como um dos sentimentos mais latentes na instituição. Nessa linha, um dos gestores aponta:

[...] a gente falta essa questão de você se empoderar, no sentido de vestir a camisa da universidade, de se sentir parte da universidade, de sentir que seu trabalho contribui com o crescimento da universidade, e que você, e que sua voz e que suas sugestões e questionamentos são ouvidos e levados em consideração. [...] hoje a gente percebe que infelizmente há uma grande desmotivação, uma grande insatisfação, e talvez a grande causa seja essa. Essa coisa da gente não se sentir pertencente do processo da organização em si (G8)⁴¹.

Ribeiro (2015, p. 115), anteriormente, em sua análise sobre comunicação organizacional, já indicou que “todos os pontos relativos a pertencimento institucional, ao reconhecimento, ao comprometimento, à valorização, à motivação, à satisfação, à qualidade dos relacionamentos organizacionais etc., em relação à UFT, precisam ser trabalhados”. Diante disso, mesmo assinalando ter ações que visem “estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre servidores, aprimorando as relações intra e inter pessoais” (UFT, 2010, p. 140), os técnicos-administrativos queixam-se da falta de políticas e práticas que promovam e incentivem a motivação dos servidores.

Sobre *Planejamento e Flexibilidade*, as afirmativas “Procuró me envolver nos processos de planejamento e avaliação e demais ações que promovem a integração da comunidade acadêmica” (2.31) e “Os procedimentos são mais importantes do que os resultados” (2.32), foram avaliadas mais positivamente que negativamente. Por outro lado, foi interessante notar o alto percentual dos respondentes, 75,3%, que discordam de que os problemas na UFT são pensados com antecedência, o que ratifica nossa análise documental de que existe um desalinhamento entre planejamento e prática. Na mesma linha, 68,4% das

⁴¹ Entrevista concedida em 19/11/2015.

pessoas discordam de que os projetos são sempre implementados na data planejada. O relato de um dos técnicos reflete bem a situação: *“Não há um planejamento claro nos setores de quais as metas a serem alcançadas à médio e longo prazo; principalmente o dia a dia da Instituição, funciona mais na base da reação daquilo que vai surgindo do que com ações planejadas”* (T4).

Assim, conscientes de que o planejamento apresenta problemas, e isso traz consequências óbvias para o desenvolvimento institucional, o último Relatório de Avaliação Institucional (2014) indica a carência em se realizar mudanças, a fim de otimizar e valorizar os indivíduos, compartilhando e envolvendo todos nas ações da universidade. Em vista disso, *“faz-se necessário explicitar para todos os atores institucionais que constituem a UFT (discentes, docentes e técnico-administrativos) a sua missão, valores, visão, as metas e objetivos pretendidos, a fim de que tenham o entendimento da parte que lhes cabe”* como responsáveis pela execução do que foi planejado (UFT, 2015, p. 160).

No quarto eixo *Estrutura Hierárquica de Poder*, os respondentes, em sua maioria, concordam que na UFT *“Manda quem pode, obedece quem tem juízo”* (2,3) e que *“É muito difícil fazer carreira dentro da organização”* – 46% e 51,1%, respectivamente. O ditado popular de *“manda quem pode e obedece quem tem juízo”* é uma expressão que apesar de denotar bom humor, apresenta um fundo de verdade ao ser usada em situações que revelam um sistema de autoridade que beira o autoritarismo. O desenvolvimento na carreira, por sua vez, visa à qualificação do processo de trabalho e constitui-se em perspectiva funcional; por isso, quando não é satisfatório, pode dificultar o processo de planejamento, o desenvolvimento institucional e a realização profissional dos indivíduos. Quanto a isso, Dantas (2015, p. 88-89) esclarece que é necessário entender que *“o desenvolvimento na carreira não pressupõe unicamente a ascensão a cargos de chefia”*, mas também a participação na construção da universidade, e que o fato de

ser ouvido, ser partícipe do processo decisório e encontrar ambientes favoráveis ao desenvolvimento são formas de valorização e desenvolvimento. Caso isso não seja compreendido em sua totalidade, a frustração da expectativa poderá desenvolver um sentimento de revolta, injustiça ou apatia (DANTAS, 2015, p. 88-89).

Para elucidar essa realidade, um dos participantes da pesquisa de opinião alega que *“A cultura da UFT é altamente distorcida e manipulada pela gestão extremamente política que, notadamente, utiliza o poder para fortificar hierarquias e desarticular grupos que tem*

interesse em melhorar a vida social dos servidores. É visto a cada dia, tentativas de diminuir a importância do servidor técnico” (T5).

Essas afirmações retratam organizações baseadas nos princípios de poder e autoridade e nas relações superior-subordinado (MORGAN, 2010). Caracterizam-se como um “sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano” (FERREIRA *et al.*, 2002, p. 274). Portanto, deve-se analisar e observar a correlação entre o sistema hierárquico – com o envolvimento dos gestores e de práticas essencialmente políticas –, e a dificuldade de fazer carreira na organização – anteriormente indicada, na questão que trata da ascensão profissional em decorrência de questões políticas ou indicações pessoais –, a fim de manter o *jogo* favorável para todos os membros da organização, visando a preservação das relações (FRIEDBERG, 1995), e a correção dos problemas que desfavorecem o desenvolvimento humano e a prestação de serviços de qualidade.

Além do elemento poder, a *Comunicação* também interfere em demasia na cultura organizacional e vice-versa. Nessa linha, o quinto eixo demonstra que 71,8% dos servidores técnico-administrativos concordam que em seus setores a comunicação é aberta (2.14). Por outro lado, no que se refere aos canais de comunicação (2.15), os dados mostram um equilíbrio entre os respondentes que concordam que as informações importantes chegam mais pelos canais formais (41,4%), do que pelos canais informais (42%), e um percentual maior, 48,3% dos pesquisados, que discordam da afirmação “Quando preciso de informações ou serviços, não enfrento entraves burocráticos e não tenho dificuldades em ser atendido” (2.16).

Esses dados, somados às afirmações de alguns técnicos-administrativos nas repostas dos questionários, “*acredito que a falta de comunicação e principalmente o ruído nas comunicações entre os setores e as chefias, são os maiores poluidores da boa convivência na UFT*” (T6), e “*atualmente nossa comunicação deixa muito a desejar, nossos processos são burocráticos e morosos e tudo isso impacta na construção das relações profissionais da UFT*” (T7), indicam que há falhas na comunicação. Ocorre o mesmo observando o testemunho de um dos gestores “[...] *o câmpus não consegue se comunicar com o indivíduo, o sujeito que está do outro lado do portão. As pessoas que estão do outro lado do portão também não conseguem se comunicar com quem tá aqui. A gente não consegue se comunicar nem com a reitoria direito*” (G11)⁴².

⁴²Entrevista concedida em 20/11/2015.

Reforçando essas informações, a pesquisa de Ribeiro conclui que:

[...] a UFT padece tanto de problemas de comunicação no nível instrumental/básico, quanto nos níveis mais avançados, de uma *consciência comunicativa* ou de uma *cultura de comunicação* pouco efetiva, a qual prescinde de uma cultura organizacional que favoreça o engajamento do público interno e de uma política institucional estratégica nesse quesito (2015, p. 119).

Diante do exposto, é primordial que se estabeleça uma comunicação organizacional efetiva, capaz de gerenciar conflitos e promover o diálogo, que suscite a colaboração e a convergência entre interesses pessoais e objetivos organizacionais.

Em conformidade com o levantamento teórico, o eixo *Sistema Organizativo*, apresenta algumas características organizacionais que definem a estrutura e moldam o comportamento das pessoas. Os resultados das afirmativas “Existem normativas e procedimentos que devem ser seguidos” (2.17) e “Preservamos usos e costumes” (2.33), apontam que tais elementos norteiam o funcionamento da UFT. De acordo com Coelho Júnior (2003), a formalização de normas e procedimentos, serve como uma forma de predizer e controlar o comportamento das pessoas.

O ponto crítico do eixo é a concordância dos técnicos-administrativos com a afirmação de que os “Novos servidores são deixados ‘por sua conta’” (2.25), num total de 43,1% dos respondentes. Segundo a opinião de um técnico-administrativo, recém-chegado na UFT “*o fato desta cultura não estar explícita pode ser um ponto a se considerar no estudo, pois levanta a hipótese da identidade da instituição não estar sólida*” (T8). Essa negligência da organização prejudica a socialização destes novos membros, na medida em que, é justamente nesse momento que são transmitidos e internalizados por eles, os valores, os usos e costumes, as normas e os procedimentos, ou seja, tudo que os orienta em suas ações e que permite uma melhor adaptação e integração (FLEURY, 2009; SCHEIN, 2009).

O sétimo eixo, apresenta a percepção dos servidores técnico-administrativos em relação às *Práticas de Integração*. Um total de 44,8% dos pesquisados concorda que “As práticas administrativas são coerentes com a missão, visão e valores e fazem da UFT uma organização de credibilidade” (2.20). Averiguou-se também, que com uma pequena diferença (menor que 5 pontos percentuais), a maioria dos respondentes concordaram que “As reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes” (2.18); e que “As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta” (2.19), o que assinala a necessidade de favorecer mais o diálogo, instigando a reflexão, a inovação e a criatividade, tanto nas reuniões como nos

processos de mudança. Lembrando que, “Criatividade e Inovação” foram valores institucionais preconizados pelo Planejamento Estratégico 2014-2022 da UFT.

No tocante à tomada de decisão, os técnicos, em sua maioria (56,9%), discordam de que “As decisões importantes são tomadas em grupo, considerando as diferentes opiniões da comunidade universitária” (2.37). Na opinião de um técnico-administrativo “*A cultura da participação paritária nas decisões importantes ainda precisa ser implementada na UFT*” (T9). Mas para 46,5% dos respondentes “As decisões são tomadas através de consenso dos gestores” (2.38), o que demonstra a falta de articulação e envolvimento dos segmentos que formam a cultura organizacional na universidade.

Respaldando as afirmativas anteriores, a maior parte dos técnicos-administrativos, indicam que têm autonomia para propor ações e tomar decisões apenas na sua área de atuação, conforme respostas das afirmativas 2.39, 2.40 e 2.41.

Carvalho (2012, p. 188) demonstrou em seu estudo que, “a participação da comunidade universitária nas tomadas de decisão importantes do processo de gestão da UFT ainda está aquém do almejado na perspectiva de gestão democrático-participativa, especialmente no que se refere aos segmentos dos estudantes e a dos TAE [técnicos-administrativos em educação]”. De acordo com o autor, existe uma desigualdade de participação entre os gestores e professores, que atuam de forma mais intensa, no âmbito dos Conselhos Superiores (Consuni e Consepe) e nas decisões sobre políticas, diretrizes, planejamento e avaliação institucionais; em relação às demais categorias – alunos e técnicos-administrativos –, ficando estes últimos, mais voltados para a participação na execução das ações. Ainda, de acordo com a pesquisa do referido autor, os técnicos-administrativos queixam-se que falta oportunidades para participar na gestão da UFT, há discriminação, clientelismo, autoritarismo e uma forte tendência de centralizar as decisões nos gestores e professores (CARVALHO, 2012).

Com base nessas informações, é possível inferir que a UFT precisa avançar no sentido de vencer uma cultura organizacional eivada de preconceitos, individualismo e autoritarismo, efetivando a participação de todos os segmentos nos processos de tomada de decisão.

No que concerne às *Práticas de Recompensa e Treinamento*, mesmo alguns técnicos tendo apontado, anteriormente, que o trabalho não é valorizado, principalmente no que se refere à ascensão profissional, apurou-se mais concordâncias que discordâncias nas afirmativas “Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser valorizados e

reconhecidos” (2.45) e “Os servidores são reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais” (2.46), sendo 40,8% e 43,1%, respectivamente. Essas divergências chamam a atenção, e indicam que a universidade deve dar mais atenção ao tema. Para Medeiros:

[...] os grupos e as organizações enfrentam um problema básico, que é o conflito entre o desejo de cada um dos indivíduos de ser reconhecido em sua originalidade e especificidade, de fazer-se aceito em sua diferença e, por outro lado, de ser igualmente reconhecido como um dos membros do grupo e da organização, portanto semelhante aos seus pares, formando um corpo social e não um aglomerado de indivíduos (2003, p. 24).

Dejours (2007) analisa que a falta de reconhecimento do investimento (físico, psíquico e social) do sujeito no trabalho, pode prejudicar sua saúde e desenvolver sofrimento psíquico. Assim, além de integrar o reconhecimento à cultura organizacional e às políticas e práticas de gestão, a universidade deve frisar a responsabilidade dos gestores como interventores nas situações de mérito e reconhecimento, visto serem eles os controladores da maior parte dos instrumentos e meios de reconhecimento da organização.

Ainda nesse eixo, verificou-se que o maior número de respostas discordam que: “Os servidores recebem, constantemente, capacitações para desenvolver suas atividades” (2.24), “Há acompanhamento e avaliação contínuos das ações realizadas” (2.47) e “Os servidores com desempenho baixo são advertidos” (2.48).

O investimento em capacitação possibilita qualidade e competência técnica na execução dos serviços, potencializando o desempenho social e coletivo em direção ao desenvolvimento humano, profissional e institucional. Dantas (2015), em seu trabalho sobre a política de capacitação, qualificação e treinamento, afirma que a UFT tem feito esforços, assegurando anualmente a ampliação de recursos, a fim de capacitar e treinar seu quadro de servidores. Contudo, de acordo com a pesquisadora, alguns servidores fazem cursos apenas para progressão financeira, o que indica que a universidade pode não estar se desenvolvendo na mesma proporção dos investimentos⁴³. Alguns fatores podem ser a causa dessa situação: a falta de interesse pela função em que está lotado, a desmotivação para o trabalho na área da

⁴³ Tendo em vista que, o plano de carreira dos técnicos administrativos possui apenas quatro níveis de capacitação, possibilitando-os de atingir, em pouco tempo, o limite máximo nas progressões; é primordial que a gestão busque alternativas para melhorar as políticas de capacitação na Universidade, a fim de que não falte aos servidores motivação em participar de novos cursos, por não haver incentivo financeiro em contrapartida, caso eles entendam que seu desenvolvimento está vinculado diretamente a estes incentivos (DANTAS, 2015).

educação, ou ainda, o desinteresse no desenvolvimento pessoal e profissional (DANTAS, 2015).

Associado a isso, é imprescindível que se realize uma avaliação contínua do desempenho e eficiência da vida acadêmico-administrativa da Universidade, visto que a contribuição em não pressionar ou exigir mais dos indivíduos, favorece à acomodação. Nesse caso, os resultados apontam que as políticas de capacitação e avaliação dos servidores devem ser revistas e reformuladas, visto não estarem atendendo a contento os técnicos-administrativos.

Também foi importante analisar as respostas do eixo *Relacionamento Interpessoal* e verificar que, de modo geral, as afirmativas 2.49 “Cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo, de modo que as relações sociais entre os servidores do meu setor extrapolam o ambiente de trabalho” (2.49), “Os familiares dos servidores costumam também participar de eventos e festas” (2.50), “Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos gestores” (2.51), “Prevalece um grande espírito de união entre os servidores” (2.52), “É prática comum a comemoração dos aniversários no meu setor” (2.54) e “As relações entre técnicos-administrativos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis” (2.55), tiveram uma avaliação positiva.

Por outro lado, os respondentes, em sua maioria, discordaram da afirmação “As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento” (2.53), reforçando a avaliação negativa da afirmação 2.23 (“As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização”), discutida anteriormente. Com uma pequena diferença, houve mais discordância do que concordância na afirmação “Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família” (2.56).

Como reiterou-se ao longo desse estudo, as relações sociais são a essência da cultura organizacional, por esse motivo, quando elas são boas e sadias orientam positivamente a cultura organizacional e favorecem o desenvolvimento da instituição como um todo. Portanto, apesar da maioria dos tópicos deste eixo ter mensurado as interações de forma positiva, não se pode omitir os problemas enumerados até aqui; o que evidencia que a UFT precisa ter um olhar mais crítico, e buscar soluções para que os indivíduos se sintam mais motivados, reconhecidos, alcancem o sentimento de pertencimento e contribuam com os resultados da instituição.

Por fim, o eixo *Orientação para Mudança*, apresenta dados preocupantes, visto que grande parte dos técnicos discordaram das assertivas: “Os colaboradores se ajustam fácil às mudanças dos gestores” (2.36) e “Com as mudanças de gestores há uma continuidade aos projetos planejados e que já vinham sendo realizados” (2.37). As respostas demonstram que há uma tendência em se abolir o novo, a partir do entendimento de que as mudanças no contexto organizacional influenciam, diretamente, os objetivos e a estrutura de todo o sistema e, indiretamente, a cultura da organização.

De uma forma geral, os diversos atores sociais apreendem a cultura de uma organização e habitam-se a comportar-se com base em suas percepções. Por isso, toda mudança é difícil, morosa para ser implementada e acaba gerando resistência por parte dos sujeitos, especialmente em organizações complexas, como as universidades. Coelho Júnior (2003, p. 89) afirma que “os responsáveis pelas mudanças de cultura devem desenvolver um *know-how* necessário para que sejam evitados traumas gerados por elas”. Para tanto, “tais responsáveis devem atuar na tensão criativa dos empregados, que implica os ideais, propósitos fundamentais, valores e objetivos voltados à definição da direção e metas a serem atingidas” (COELHO JÚNIOR, 2003, p. 89).

Nesta lógica, a imposição de mudanças e a ruptura com o que já estava posto, desfavorece a vivência institucional, implicando negativamente nos resultados da organização. Os gestores devem administrar as mudanças, estabelecendo um planejamento participativo, implementando ações em conjunto, reforçando a necessidade das transformações e avaliando constantemente as ações para detectar se as modificações tem efeito positivo ou não.

Ainda na pesquisa de opinião, mas agora em referência às respostas das questões abertas, analisou-se a primeira categoria intitulada *Impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da UFT*, de forma a complementar a discussão dos resultados da pesquisa.

A partir das verbalizações, ficou claro que os técnicos-administrativos compreendem a importância da cultura organizacional para que a UFT cumpra sua função social. A expressão “*A cultura organizacional é a alma da UFT*” (T10), citada em uma das respostas, reforça o referencial abordado neste estudo, e demonstra o entendimento dos técnicos, que consideram a cultura como balizadora do comportamento dos indivíduos. Chama a atenção, contudo, uma grande quantidade de respostas que demonstra uma percepção negativa do impacto dessa cultura.

Os técnicos-administrativos enumeram diversos pontos críticos que causam, principalmente, desmotivação e falta de ânimo para desenvolverem suas atividades. Uma das questões muito citadas, que já foi constatada anteriormente, nas perguntas fechadas, especificamente no *Eixo Planejamento e Flexibilidade*, é a falta de planejamento que, segundo eles, ainda é deficitário. Identifica-se, dessa maneira, a urgência em envolver todas as pessoas na estruturação do planejamento, com as ações claramente definidas e o papel que cada uma deve desempenhar. É óbvio que a participação e o envolvimento não são uma conquista fácil, os próprios relatos demonstram que, normalmente, as pessoas não aderem às ações, que quase sempre elas são acomodadas, o que sinaliza que estes obstáculos devem ser trabalhados e vencidos aos poucos.

Nota-se, ainda, a existência de conflitos entre as diferentes categorias; “a ‘rixa’ entre técnicos-administrativos *versus* professores”, que Ribeiro (1995, p.126) também detectou em seu estudo, aparece em vários relatos nas questões abertas. A valorização da atividade-fim em detrimento à atividade-meio gera insatisfação por parte dos servidores técnico-administrativos, especialmente quando diz respeito à questão da meritocracia na distribuição de cargos de gestão. Na concepção dos técnicos, essas relações de oposição e rivalidade são notórias, principalmente quando envolvem relações de poder (como exemplo, tem-se as indicações em cargos comissionados). Um dos relatos descreve a situação:

Considero que na instituição as relações são, de certa forma, frias entre as pessoas. Na maioria das vezes, estas se estabelecem devido aos interesses pessoais sob o discurso de institucional. Com isso, as ações se tornam competitivas e isoladas, atendendo interesses de alguns, em detrimento de outros. Como a instituição é um campo científico de lutas e disputas, estas relações tendem a se agravar, devido ao poder que alguns consideram ter ou tem como legítimos nesse espaço. Os efeitos dessas relações, geram conflitos e desmotivação que podem interferir nas práticas de trabalho e, conseqüente, nos resultados da UFT. Algumas pessoas, ao se inserirem nesse jogo, de dominantes e dominados, nem sempre ficam felizes em participar dele, justamente por terem valores diferentes de sociedade e instituição, o que está no discurso e na missão da instituição, mas, infelizmente, ainda não foi incorporado na prática de alguns e assim vivemos em conflitos constantes, devido as divergências de valores e visões de mundo. Quando tentamos lutar para transformar, somos na maioria das vezes, deixados de lado e excluídos dos processos, ou seja, sofremos uma violência simbólica pelos protagonistas do poder, sobretudo por aqueles que lutam para manter sua posição na hierarquia e o capital (lucro que essa função pode lhe oferecer), poder este que também não é autônomo, por sofrer influências de outras esferas da sociedade (T11).

Do ponto de vista organizacional, a universidade é mesmo um “universo de permuta e conflito”, um espaço onde se entrecruzam objetivos distintos, “uma estrutura de jogos” que “canalizam e regularizam” as relações de poder (FRIEDBERG, 1995, p. 386). Isso implica

que, todas as críticas descritas devem ser alvo de ações e políticas institucionais baseadas no diálogo, que visem a colaboração, de forma que todos os indivíduos da organização possam questionar e negociar interesses, poder e direitos em igualdade de condições.

Na segunda categoria, *Influências na construção da cultura organizacional*, os técnicos-administrativos, listam os fatores, que em sua opinião, influenciam na formação da “cultura da UFT”. Verificou-se nas verbalizações que a cultura é influenciada tanto pelos seus agentes (alunos, professores, técnicos-administrativos, gestores, sociedade, Governo Federal, Órgãos de Controle, etc.), como pelos seus diversos elementos internos (crenças, valores, história, normas, política, etc.) e externos (localização, regionalidade, economia, etc.).

Dentre todos os fatores, os que mais chamam a atenção, visto terem sido os mais citados, são os “gestores” e a “política”. Principalmente porque, quando são mencionados apresentam um tom essencialmente negativo, indicando que tanto os gestores, como a política influenciam a cultura organizacional de modo desfavorável, o que é observado em alguns relatos: “*É influenciada principalmente pela política, há uma grande politicagem existente aqui. Acredito que ainda resta um pouco de Administração Patrimonialista*” (T12); “*Enquanto houver a cultura de valorização de trabalhadores através de outros critérios que não o do desempenho profissional, o impacto é sempre negativo, visto que reforça o coronelismo dentro da instituição*” (T13); “[...] *a cultura é influenciada por um grupo de gestores (teoria das elites)*” (T14) e apresentam termos pejorativos – tais como patrimonialismo e coronelismo, característicos das organizações públicas no Brasil – os quais as reformas políticas e administrativas vem tentando romper (ZAGO *et al.*, 2004). Deve haver portanto, uma constante preocupação em se criar modelos de administração pública, também na UFT, que evoluam e se adéquem à nova realidade social, estabelecendo uma relação de negociação em que todos os envolvidos no “jogo” possam se beneficiar.

Outra observação relevante, é o fato de os gestores se utilizarem dos privilégios de seus cargos em proveito próprio, como afirma um técnico-administrativo “[...] *cumpre lembrar que pelo peso da UFT na sociedade tocantinense, inúmeros gestores (antigos e atuais) veem a UFT como uma importante plataforma para atingir objetivos político-partidários, o que interfere e é extremamente nocivo ao desenvolvimento, quer administrativo, quer acadêmico da instituição*” (T15).

Ademais, conforme supracitado, merece destacar que a importância das relações sociais na construção da cultura organizacional, foi percebida também, em muitas opiniões dos técnicos-administrativos, nas questões abertas do questionário.

Além disso, é digno de nota, as referências negativas à influência da Unitins na criação da Universidade “*As atividades e resultados da UFT ainda são fortemente influenciados pela ‘cultura organizacional’ dominante à época da Unitins, o que prejudica diretamente o desenvolvimento de práticas saudáveis e que prezem a qualidade e o mérito administrativos*” (T16); e “*Temos atualmente uma cultura herdada da Unitins que se consolidou ao longo dos anos mas, que necessita ser aprimorada*” (T17). O que demonstra que a herança afetou e ainda afeta a forma como os indivíduos se relacionam entre si e com a Instituição, marcando até o presente o contexto e a cultura da organização.

Tal como se fez aos técnicos-administrativos, indagou-se dos gestores, por quem ou pelo que a cultura da UFT é influenciada. As repostas ao questionamento formaram a primeira categoria de análise das entrevistas: *Influências na construção da cultura organizacional*, na qual, também, são descritos os fatores/elementos que influenciam na formação da cultura organizacional. Na percepção da grande maioria dos gestores, a cultura é fruto das interações sociais, o que não significa que os outros elementos não influenciem. Acontece que as relações sociais perpassam todos os elementos, pois, é por meio delas que eles são propalados.

No que diz respeito à influência dos gestores muito citada pelos técnicos-administrativos, verificou-se que alguns entrevistados têm opiniões condizentes com esta, porque acreditam que as pessoas ocupantes de cargo na gestão, em especial o reitor, influenciam fortemente a cultura. Uma das falas dos gestores tenta esclarecer a situação:

[...]a cultura de vir de cima pra baixo, da reitoria até chegar no professor, é muito forte e faz parte da nossa formação, não aqui da nossa universidade, da vida mesmo, a gente sempre espera que venha de cima pra baixo, só que há um movimento muito forte, e principalmente na UFT de fazer o inverso, [...] é claro que existem situações específicas que ainda é diferente, que ainda vem um pouco de cima para baixo, de repente porque tem que haver um caminho de amadurecimento para que as coisas mudem, não pode ser da água pro vinho, do dia para a noite (G10)⁴⁴.

Há de se convir que, de fato, essa influência é natural, pois os gestores também fazem parte da organização: “*Porque eu não acredito que cultura é de cima pra baixo, eu não acredito nesta vertente teórica [...] mas eu não posso ser ingênua de acreditar que os gestores não influem, não interferem. Interferem porque ele também tá no processo de interação social*” (G11). Contudo, essa influência só é favorável e benéfica, se for utilizada

⁴⁴ Entrevista concedida em 19/11/2015.

numa perspectiva mais humana, tentando dirimir os conflitos, buscando o comprometimento organizacional.

A questão da acomodação, retratada pela falta de motivação dos servidores para a realização de seus trabalhos e condicionada, principalmente, pela estabilidade que é própria do serviço público, apresenta-se como uma realidade que também influencia a cultura na UFT:

[...] a gente vê, existe uma cultura arraigada de serviço público mesmo, de que as coisas não funcionam, de que não há reconhecimento, de que há perseguição [...] é uma cultura assim que desmotiva, não é uma cultura de produção, não é uma cultura voltada para o bem-estar. É uma cultura justamente que vem denegrindo tudo que a gente tem trabalhado para conquistar. Então, muitas vezes, eu vejo falas dos servidores assim: Ah, mas é porque ninguém reconhece. Ah, eu não vou fazer porque fulano não faz. Ah, serviço público é assim mesmo. Então uma cultura que tem esses jargões que vão engessando os processos. A gente poderia ter falas diferentes, a gente poderia falar, vamos mudar, porque mudar é bom, vamos mudar porque a gente pode fazer diferente, vamos fazer porque a gente consegue atingir nosso objetivo (G19)⁴⁵.

Do ponto de vista dos gestores, essa influência cultural da esfera pública, mostra-se, muitas vezes, como um ponto crítico, pois dificulta o desenvolvimento de ações, a avaliação de desempenho e a convergência dos interesses pessoais e organizacionais, visto que cada indivíduo se utiliza da estabilidade e das demais prerrogativas do serviço público para agir a seu bel-prazer. O relato a seguir elucida a situação:

Mas até porque o conjunto de regras que rege os indivíduos aqui 'Eu sou servidor público, eu tenho estabilidade no meu emprego, eu só posso ser mandado embora depois de um processo administrativo com amplíssima defesa'. O quê que eu vou fazer para esse indivíduo trabalhar? O que eu vou fazer pra ele desempenhar suas funções bem? Ou ele tá disposto a fazer o melhor dele? Visto que ele tem outros interesses que não os interesses de trabalhar bem, e ele tem outros interesses também, interesses relacionados ao seu ego. E muitas vezes esses interesses de ego não são interesses que combinam com o seu trabalho. Então, o que fazer pra esses indivíduos trabalharem, uma vez que eles não podem ser mandados embora, porque o seu desempenho não condiz com a realidade. Não é algo fácil. O que pode estimulá-lo? (G17)⁴⁶

Partindo para a análise da segunda categoria – *Processos de Mudança e Tomada de Decisão* –, verifica-se que a metade dos gestores apontam que os processos de mudança e as tomadas de decisão não são orientadas pela cultura organizacional, ou são orientadas

⁴⁵ Entrevista concedida em 03/12/2015.

⁴⁶ Entrevista concedida em 30/11/2015.

parcialmente. Este ponto, apresenta-se mais crítico, quando comparado à opinião dos técnicos-administrativos nos eixos *Orientação para Mudança e Práticas de Integração*, nos quais constatamos que há uma cultura inadaptável, que se caracteriza por pessoas pouco propensas à mudança; há uma descontinuidade administrativa nas mudanças de gestão; as mudanças normalmente não são discutidas entre as categorias e as decisões importantes são tomadas pelos gestores.

Essas informações apontam para a necessidade de um maior diálogo e envolvimento com os indivíduos que fazem parte da organização. Trabalho esse que requer cuidado, disposição e paciência por parte dos gestores, pois, conforme já apresentado, é difícil e lento promover transformações culturais de modo a satisfazer indivíduos e organização.

A terceira categoria identificada nas entrevistas, também foi averiguada na pesquisa de opinião. Trata-se do *Impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da UFT*, categoria que demonstra o entendimento identificado pela maioria dos gestores e pelos técnicos, quanto a importância que tem a cultura organizacional, para se alcançar os propósitos da instituição.

Um aspecto importante, que merece reflexão, é que os gestores sabem o “caminho das pedras” para influenciar positivamente a cultura organizacional, de modo que os resultados sejam profícuos:

[...] você tem que saber usar os instrumentos corretos, e eu acho que nós estamos usando os instrumentos corretos, não vou dizer que é o mais certo, mas eu acho que os instrumentos que nós estamos usando são adequados, não ferem os princípios da dignidade humana, não ferem os princípios da cidadania organizacional, não ferem os princípios nem o direito de ninguém. Então, por isso que eu acho que nós vamos conseguir, que é uma questão de educação. Eu costumo dizer para as pessoas, eu já disse muitas vezes, que gestão é pedagógico, fazer gestão é uma questão pedagógica, de aprendizagem, de educação, é o acúmulo de tudo isso. E isso não acontece com decreto, nem de um dia para noite, de uma noite para o dia, mas acontece, é um processo, por isso que eu acredito (G11).

Outros relatos, apontam que mesmo quando “[...] as pessoas se tolhem, elas deixam de fazer as coisas, deixam de atingir objetivos, porque elas estão presas no discurso da cultura” (G19); é possível “[...] criar uma cultura institucional para que as pessoas saibam o quê que as congrega, o quê que as move; não é os seus méritos individuais e pessoais e de categoria, mas é uma instituição” (G20)⁴⁷.

⁴⁷ Entrevista concedida em 08/12/2015.

Nesse intento, a universidade deve investir também na capacitação de seus gestores, para que esses se abram ao diálogo, à negociação e tentem amenizar os fatores que tem causado impactos negativos⁴⁸ na cultura organizacional. Segundo relatos das entrevistas:

[...] você tem uma dificuldade no alinhamento entre o que o gestor quer e o que os técnicos podem ou querem também fazer, uma linha de raciocínio, uma linha de ação, uma linha de transparência. Tudo isso tem que tá tudo muito bem alinhado pra dar bem, mesmo que tudo estando alinhado há dificuldades externas ao setor e a universidade, pra uma área andar bem, imagina quando os dois não se entendem. Então o reflexo de um gestor não ambientado com a linha de ações que ele vai tomar, vai ter dificuldade pra gerar bons frutos. Então vai ter um impacto negativo, mas que pode ser com dedicação, com humildade e trabalhando em equipe (G6).

Com certeza, a gente tá sempre mudando tá sempre evoluindo e a instituição tem que fazer isso também. Porque não dá pra você permanecer naquele *status quo* que vinha antes. Então, você tem que tá sempre pensando em como evoluir, em como melhorar. E os indivíduos que fazem parte da instituição eles são as peças-chave disso. Quer seja gestão, quer seja técnicos, quer seja professores, quer seja alunos, eles fazem parte da comunidade. Então, de uma certa forma, é o que te falei, é difícil mas é um processo que muitas vezes é lento, mas ele acaba acontecendo (G5)⁴⁹.

A partir dessas verbalizações, verifica-se a necessidade de mudar hábitos, comportamentos e vencer a dificuldade encontrada no ambiente, para que essas mudanças sejam efetivadas.

Outra categoria identificado por meio da análise de conteúdo foi a *Homogeneidade X Heterogeneidade* da cultura organizacional. À exemplo, do que defendeu-se neste estudo desde o princípio, os gestores apontaram que a universidade é formada por diferentes culturas não existindo, portanto, “a cultura organizacional da UFT” mas, “cultura na organização” (CARRIERI; CAVEDON; LEITE-DA-SILVA, 2008).

Na percepção dos gestores, a universidade é um ambiente plural, onde cada grupo compartilha um conjunto de significados formando as subculturas. E, fundamentando-se nas três perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação (LEITE-DA-SILVA *et al.*, 2006), os indivíduos corroboram na (des)construção da cultura organizacional. Algumas falas dos sujeitos ressaltam essa heterogeneidade como um fator positivo, principalmente em se tratando de um ambiente universitário: “A universidade é feita do debate, da expressão de opiniões e da expressão de ideias. A partir do momento em que todos pensam da mesma forma pra mim acaba o sentido da universidade” (G7)⁵⁰.

⁴⁸ Percepção da maioria dos técnicos-administrativos na pesquisa de opinião.

⁴⁹ Entrevista concedida em 17/11/2015.

⁵⁰ Entrevista concedida em 18/11/2015.

Por sua vez, mesmo diante de um ambiente heterogêneo, os gestores se mostram preocupados em identificar e convergir as ideias e interesses que aparecem nas distintas subculturas da organização, para criar uma identidade e um melhor desempenho organizacional:

Agora, isso não quer dizer que cada um tenha que fazer o que bem entende, de qualquer forma, de qualquer jeito, por isso que eu acho que tem que ter um projeto de cultura institucional, de imagem institucional, talvez um tanto diferente do que as empresas privadas fazem, do funcionário do mês, a cara da loja, eu acho que não chega nesse nível. Mas eu acho que quem tá na gestão tem que dar um tom de institucionalidade, porque senão vira justamente nichos, ou ilhas, ou categorias, cada uma reivindicando espaço, e demandas, e necessidades, inclusive até de poder, porque ninguém é apolítico. E se não tiver algo que conduza esses segmentos institucionalmente, eu acho que aí a instituição não se fortalece (G20).

Indicam que, mesmo diante dessa heterogeneidade, a organização precisa criar maneiras para unir esforços em prol do objetivo maior, o institucional. De modo geral, os gestores compreendem que esse é um processo lento e difícil, mas por meio de práticas que estimulem o sentimento de pertencimento, é possível alinhar os objetivos individuais e organizacionais:

[...] eu acho que você tem que mostrar para as pessoas que existe um projeto, e que é importante que as pessoas acreditem neste projeto, e por meio das suas crenças, seus valores, participem da construção deste projeto, que é a questão substantiva. Se eu estou na universidade, e eu acredito nessa universidade, eu acredito que essa universidade vai realmente transformar a realidade social. Eu, enquanto ator desse processo, com a minha cultura, com as minhas crenças, com os meus valores; como é que eu vou participar e contribuir para que esta universidade de fato possa transformar a realidade? Ai, isso sim, é um alinhamento de pensamento, de crença em torno de um projeto, mas não uma cultura única (G11).

Todas essas contribuições tecidas, revelam quão complexo se constitui a cultura organizacional na UFT, como uma trama, cheia de fios condutores de visões e contravisiões, que delinea as particularidades da organização, nem impostas, nem espontâneas, mas fruto de um processo contínuo de (des)construção, em razão, sobretudo, das interações sociais. Isso coloca em evidência a necessidade de uma participação maior dos envolvidos na organização. Se não existe, a princípio, políticas que institucionalizem práticas de gestão orientadas pela cultura organizacional, faz-se necessário buscar melhorias, tendo em mente que importantes mudanças culturais não acontecem com facilidade nem rapidez, em especial nas grandes organizações; e que estas questões dizem respeito a todos os indivíduos, principalmente aos que exercem o poder.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o questionamento da pesquisa – Como se manifesta a relação indivíduo-organização, envolvendo valores, aspectos comportamentais e simbólicos? – encontrou-se no arcabouço teórico visitado, um guia que nos permitiu lançar um olhar sobre a cultura organizacional na UFT em busca de respostas.

A discussão teórica, nesse sentido, está pautada, primeiramente, no campo das organizações, discorrendo sobre como a universidade pública, considerada instituição social, se insere num contexto de contradições e pressões contemporâneas, que circunscrevem as transformações pelas quais vem passando ao longo do tempo, e que nos ajudam a compreender o momento histórico presente. Em seguida, à luz de diferentes perspectivas teóricas, abordou-se cultura organizacional, considerada neste estudo como um conjunto de ideias, valores, visões de mundo e conhecimentos construídos e compartilhados de forma efêmera por indivíduos de uma organização, que são influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, estando continuamente em modificação e sobreposição.

Nessa direção, apesar de existirem dificuldades, impostas, sobretudo, pela complexidade e pelo dinamismo do meio organizacional, o presente estudo de caso, com base na discussão teórica e no debate acerca dos resultados, buscou compreender de que forma a relação indivíduo- organização, concebida como sistema cultural, simbólico e imaginário, onde se entrecruzam desejos e valores distintos, pode orientar a cultura organizacional na UFT.

Tendo no horizonte essa proposta geral, cumpriu-se os objetivos específicos assim delineados: i) identificar as percepções dos gestores e técnicos administrativos que representam o esboço do que pode ser compreendido como aspectos da “cultura organizacional da UFT”; ii) conhecer os pontos críticos da cultura organizacional na UFT a serem priorizados pela gestão; e iii) verificar, caso existam, como as práticas de gestão tem impresso nos indivíduos o sentimento de pertencimento, por meio do compartilhamento e integração entre valores pessoais e organizacionais.

No que tange ao primeiro objetivo específico foi possível identificar, por meio da pesquisa de opinião e das entrevistas que, tanto os técnicos-administrativos como os gestores, têm consciência da importância da cultura organizacional no desenvolvimento humano, profissional e institucional. A percepção da cultura organizacional e de seus elementos

constituintes e pelos atores sociais, é fundamental para uma melhor gestão das organizações com alto grau de complexidade, como é o caso da UFT – com todas as idiosincrasias que a caracterizam como instituição pública, plural, destinada à promoção do ensino superior, da pesquisa e da extensão, com uma forma distinta de organização em uma estrutura multicâmpus.

Quanto ao segundo objetivo específico, as observações feitas no capítulo anterior, deixam claras as impressões de como técnicos-administrativos e gestores, compreendem a cultura organizacional na UFT e as divergências em vários aspectos. Segundo os técnicos-administrativos, existem falhas na organização (nas definições de papéis e de hierarquias, nas metas, visões e objetivos compartilhados) que impactam negativamente na cultura organizacional.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, constatou-se na análise dos documentos-base da Universidade, ratificada por alguns depoimentos de técnicos e de gestores, que a instituição não dispõe de uma política, especificamente orientada pela cultura organizacional, capaz de fundamentar práticas que minimizem os conflitos de interesse que permeiam a organização. Ao que foi averiguado, as ações existentes – à exemplo da política de capacitação – não correspondem às necessidades e aos anseios do público pesquisado.

Assim, de posse de todo esse arcabouço teórico e prático-vivencial, resultado dos questionários e das entrevistas, também se conclui a pesquisa com o aclaramento das hipóteses. A hipótese H1 de que as diferenças de percepção podem levar a disparidades entre o discurso da organização e os valores e práticas percebidas pelos indivíduos, mostrou-se verdadeira em vários momentos deste estudo, desde a discussão teórica até a análise das vozes dos atores sociais envolvidos na pesquisa. Essa compreensão é percebida principalmente no capítulo 5, intitulado “Cultura Organizacional – O caso da Reitoria da UFT”, onde se desdobram os resultados e as reflexões sobre as análises entrecruzadas, que se coadunaram com os objetivos desta dissertação. Verificou-se que, mesmo quando a instituição tem explícitas políticas e/ou estratégias voltadas à gestão de pessoas, muitas vezes os gestores tomam decisões arbitrárias. Institucionalmente são estabelecidas normas para uma avaliação de desempenho, entretanto, os servidores com baixo desempenho não são advertidos; cria-se uma política que preconiza a possibilidade de ascensão profissional por meio do desenvolvimento na carreira, mas é perceptível que a ascensão se dá mais por questões políticas ou por indicação. Estes exemplos demonstram as discrepâncias entre o institucional e o organizacional (ENRIQUEZ, 1997) que prejudicam, deveras, o cumprimento da missão, a

consolidação da universidade no ambiente externo, o desenvolvimento humano e a prestação de serviços de qualidade.

A hipótese H2 que concerne à existência de divergências entre objetivos individuais e organizacionais, foi confirmada, na medida em que as construções e percepções dos técnicos-administrativos – no eixo Motivação e Satisfação e nas perguntas abertas do questionário – e dos gestores, expressam a desmotivação e a falta de estímulo para o trabalho. Os resultados apontam diversos pontos críticos (questões relativas à meritocracia, avaliação, planejamento, comunicação, valorização, carreira, burocracia, etc.) como limitadores desta relação indivíduo-organização, indicando que a UFT, por meio de seus gestores, deve repensar e aprimorar suas práticas de gestão, proporcionando subsídios que propiciem um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável.

E, finalmente, a hipótese H3, que partiu da ideia de que a Universidade possui políticas e práticas de gestão orientadas pela cultura organizacional, não pôde ser confirmada. O conjunto de percepções e a análise documental indicam que a UFT ainda não oportunizou plenamente a inclusão de práticas que possam influenciar positivamente o comprometimento organizacional. A constatada ausência de diretrizes e as claras demonstrações de insatisfação, enfraquecem as ações e projetos que deveriam potencializar as relações sociais na Universidade. Por isso, torna-se crucial fazer readequações, mudar as estratégias e traçar políticas que delimitem novos rumos a serem seguidos.

Em síntese, ainda que se tenha verificado manifestações bastante positivas, empenhadas e maduras a respeito da importância da cultura organizacional, de modo geral, a UFT tem como desafios administrar conflitos, favorecer o diálogo, conquistar a colaboração e buscar equilibrar interesses individuais e objetivos organizacionais que confluem, em um mesmo intuito, para o cumprimento de sua missão social. Para tanto, a institucionalização de uma política orientada pela cultura organizacional, promoverá o aperfeiçoamento nas práticas de gestão, norteando as regras do jogo para os atores sociais e a mediação entre a necessidade de mudança e a resistência à mudança.

Embora isso não seja simples, no atual contexto, onde tal discussão coloca-se como valor emergente, é preciso que se discuta cultura organizacional, visto que só galgando esse caminho a Universidade conseguirá ser reconhecida nacionalmente, pela excelência no ensino, na pesquisa e na extensão.

Sem dúvida, conforme previsto anteriormente, a cultura ainda está longe de se configurar como uma questão de fácil estudo e de fácil compreensão. Pelo contrário, é um tema de difícil execução, em virtude das ambiguidades evidenciadas e vivenciadas na prática. Sendo esta, a principal limitação encontrada no estudo.

Além disso, muitas impressões em relação à cultura são obscuras o que dificulta a compreensão do pensamento e do comportamento humano (PETTIGREW, 2009). Ademais, a multiplicidade de sentidos, valores e pontos de vistas que perpassam a organização, tornam a cultura além de profunda, extensa, impossibilitando a análise de tantos meandros no curto prazo da pesquisa. Outro fator limitador para a consecução da pesquisa, está relacionado ao despreparo de alguns gestores. A proposta de investigação por meio de entrevistas, partiu do pressuposto de que os gestores, por ocuparem cargos privilegiados na organização, teriam a noção de como ocorrem as manifestações da cultura organizacional. Tal foi a surpresa, quando percebeu-se que várias pessoas ocupantes de cargos de gestão não sabem, sequer, o significado de cultura organizacional.

De todo modo, apesar das limitações e do entendimento de que a atual pesquisa trouxe mais interrogações do que respostas, por realmente acreditarmos que o trabalho não se trata de uma discussão filosófica ou utópica, espera-se ter oportunizado uma reflexão sobre a cultura organizacional na UFT, e que os resultados sejam úteis para uma gestão mais humana, que medie a resolução dos conflitos, recorrendo-se à práticas democráticas, que prezem pelo respeito às diferenças, que favoreçam o *know-how* para tratar as diversidades e contradições, a pactuação de decisões e a administração da complexidade que permeia o ambiente.

Por fim, é de fundamental importância que se dê continuidade a este estudo, pois as reflexões abordadas fazem parte de um recorte limitado que omite várias outras possibilidades de análise. Ainda mais considerando que cada leitor interpreta os dados com uma lente diferente, ou seja, cada leitura se constitui numa interpretação. Diante disso, aponta-se como sugestão para pesquisas futuras, a investigação de outras vozes – dos alunos e professores, dos sete câmpus, da sociedade, etc. – que possam revelar mais que uma teia caótica, desordenada, atravessada de diferenças e divergências, que enriquecem a vida e as interações sociais e dão sentido a organização, mas outras possibilidades de aprendizagem que permitam a esta instituição o desenvolvimento eficaz de suas potencialidades.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. v.2. São Paulo: Atlas, 1994.

ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1995.

ANDION, Carolina. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. In: **Cadernos Ebape.BR**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1. p. 01-19, mar. 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 mai. 2015.

ANDRADE, Maria Edgleuma de. **Universidades estaduais no contexto da expansão do Ensino Superior**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0357.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

ANDRIGUETTO JÚNIOR, Haroldo *et al.* Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. In: **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 4, n. 3, p. 126-152, set./dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n3p126>>. Acesso em: 05 ago. de 2015.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da educação**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1996.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, Antônio *et al.* Conceito e Perspectivas de Estudo das Organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, José Carlos Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BATISTA, Leila Regina de Oliveira. **Manifestações culturais em uma Instituição de Ensino Superior: O Caso IESA**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento). Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. Ijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEPPLER, Mônica Kulkamp. **A Influência da Cultura Organizacional na Concepção e Execução da Estratégia nas Unidades Acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BERNOUX, Philippe. **A Sociologia das Organizações**. Porto: Rés, [s.d.].

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs. v. Brasil.). **Handbook de estudos organizacionais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann, 1982.

CALDAS, Miguel P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. In: **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, v. 46, n. 1, p. 53-57, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a08>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**. São Paulo: Associação Palas Athenas, 1990. Disponível em: <<http://lelivros.red/book/download-o-poder-do-mito-joseph-campbell-em-epub-mobi-e-pdf/>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. In: **Rev. bras. enferm.** Brasília, v. 57, n.5, p. 611-614, out. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000500019&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 26 fev. 2016.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LUZ, Talita R. da. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Anpad 1998. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-org-04.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: Breve estado da arte. In: **Revista DAE UFLA**, v. 04, n. 01, 2002. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/265>>. Acesso em: 19 mai. 2015.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; RODRIGUES, Suzana Braga. As Transformações nas Significações Culturais em uma Empresa de Telecomunicações: De Empresa Pública à Filial Privada. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Anpad 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/TEO/2001_TEO420.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2015.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CARVALHO, Roberto Francisco de. **Gestão e Participação Universitária no Século XXI**, Curitiba: CRV, 2012.

CAVEDON, Neusa Rolita. Os saberes produzidos no cotidiano. In: CAVEDON, Neusa Rolita (Org.). **Representações sociais na área de gestão em saúde**. Porto Alegre: Dacasa, 2005.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.** Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jul. 2015.

COELHO JÚNIOR, Francisco Antônio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 8, n. 1, p. 81-89, jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712003000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 jun. 2015.

COSTA, Fabíola Marinho. **Múltiplos comprometimentos no trabalho: identificando padrões e explorando antecedentes entre trabalhadores de organizações agrícolas**. Dissertação (Mestrado Psicologia). Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2005.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Tradução Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 1999.

DANTAS, Érica Lissandra Bertolossi. **Política de gestão de pessoas em universidades federais: o plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira dos cargos técnico-administrativos em educação - PDIPCCTAE - na Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 110 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Universidade Federal do Tocantins: Campus Universitário de Palmas, 2015.

DEJOURS, Jacques Christophe. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, Ana Magnólia; CRUZ LIMA, Suzana Canez; FACAS, Emílio Peres (Orgs.), **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo15, 2007.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michele. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

DIAS SOBRINHO, José. **Dilemas da educação superior no mundo globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

EAGLETON, Terry. **As ilusões do pós-modernismo**. Tradução Elisabeth Barbosa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=TPH780Ikt_wC&pg=PA4&lpg=PA4&dq=EAGLETON,+Terry.+As+ilus%C3%B5es+do+p%C3%B3s-modernismo,+tradu%C3%A7%C3%A3o+Elisabeth+Barbosa&source=bl&ots=BXpHJUfbIv&sig=4-ikoUM1352eBwbbYhIMXEK3b9I&hl=pt-BR&sa=X&ei=6txbVaOCB4ThsASpzIGgAQ&ved=0CC8Q6AEwAg#v=onepage&q=EAGLETON%20Terry.%20As%20ilus%C3%B5es%20do%20p%C3%B3s-modernismo%20tradu%C3%A7%C3%A3o%20Elisabeth%20Barbosa&f=false>. Acesso em: 19 mai. 2015.

ENRIQUEZ, Èugene. **A organização em análise**. Tradução Francisco Rocha Filho. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Èugene. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: CHANLAT, Jean-François, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia. **Análise das organizações: perspectivas latinas: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica**. v. 2. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FERRAZ, Viviane Narducci. **As Mudanças na Cultura Organizacional de uma Instituição Pública Federal sob um Olhar Estético**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

FERREIRA, Maria Cristina *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. In: **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7n2/a08v07n2.pdf>>. Acesso em: 03 ago. de 2015.

FEUERSCLÜTTER, Simone G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a Mudança Estrutural em uma Organização do Ramo de Informática. In: **Rev. Adm. Contemp (RAC)**, v.1, n.2, maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a05>>. Acesso em: 03 ago. de 2015.

FISCHER, Tânia; MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: Jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.) CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs. v. Brasil.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2, São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, Tânia. Alice através do espelho ou Macunaíma em Campus Papagalli? Mapeando Rotas de Ensino dos Estudos Organizacionais no Brasil. In: **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 28, ago./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302003000400004&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 jun. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos e heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. In: **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 27, n. 4, out/dez 1987. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol27-num4-1987/estorias-mitos-herois-cultura-organizacional-relacoes-trabalho>>. Acesso em: 03 jun. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, McGraw-Hill, 1991

FREITAS, Maria Ester de. **A questão do imaginário e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional**. São Paulo: FGV, 1999.

FRIEDBERG, Erhard. Organização. In: BOURDON, Raymond. **Tratado de Sociologia**. Tradução Teresa Curvelo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Aportes Simbólicos na Análise do Imaginário nas Relações de Trabalho. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXII ENANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B1086.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2015.

FURTADO, Raquel Alves. **A construção e a (tentativa) de desconstrução da “cultura USIMINAS”: narrativas ao longo de 50 anos**. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais. 2011.

GARCIA, Sylvia Gemignani; CARLOTTO, Maria Caraméz. Tensões e contradições do conceito de organização aplicado à universidade: o caso da criação da USP-Leste. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 18, n. 3, p. 657-684, nov. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-407720130003000008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 jul. 2015.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GEERTZ, Clifford. **Nova luz sobre antropologia**. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, José Carlos Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GONNET, Juan Pablo. Cultura, organizaciones y antropología: Una revisión crítica. In: **Avá**, Posadas, n. 21, dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16942012000200007&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 07 ago.2015.

GONZÁLEZ REY, Fernando Luís. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

JUNQUILHO, Gelson Silva; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. "Carta de Valores" e a tentativa de "integração" no mundo da gestão: um estudo de caso. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

KUHN, Thomas Samuel. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues *et al.* Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. In: **Rev. Adm. Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 357-384, jun. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 jun. 2015.

LEVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia Estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1985.

LIMA, Daniela Munhoz da Costa. **A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: Uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

LIMA, Paulo Gomes; CASTRO, Franciana; CARVALHO, Maria Aparecida Vivan de. Caminhos da universidade rumo ao século XXI: pontos e estratégias para a sua orientação na visão de educadores brasileiros. In: **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 18, p. 8-27, jul 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2000000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 jul. 2015.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança. In: **Rev. Adm. Contemp (RAC)**, Curitiba, v. 5, n. ed. esp., p. 35-58, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 jun. 2015.

MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992

MARTIN, Joanne. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. (Orgs.) CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs. v. Brasil.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2 São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Paulo. São Paulo: USP, 2003.

MESQUITA, Tássia Reury da Piedade. **Trabalho e saúde um desafio para a gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2015.

MIGUELES, Carmem Pires. O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo? In: **Cadernos Ebape.BR**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 01-16, dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512003000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 jun. 2015.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, Metáforas e Resolução de Quebra-cabeças na Teoria das Organizações. In: **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo v. 45, n. 1, jan-mar, 2005. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol45-num1-2005/paradigmas-metaforas-resolucao-quebra-cabecas-na-teoria-organizacoes>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

MOROSINI, Marília Costa; FERNANDES, Cleoni Maria Barbosa. **Educação Superior: universidade e o projeto de formação cidadã**. Educação. Revista do Centro de Educação, Santa Maria, v. 36, n. 3, p. 465-482, set./dez. 2011. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reeducacao/article/view/2974>. Acesso em: 09 jul. de 2015.

MUZZIO, Henrique; COSTA, Francisco José da. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. In: **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 146-161, mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 ago. 2015.

OLIVEIRA, Auréa de Fátima; GOMIDE JR., Sinésio. Validação do Inventário de Cultural Organizacional. In: **Revista: Psicologia: Organização e Trabalho (RPOT)**, Brasília, v. 9, n. 2, jul-dez 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13152>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PALASSI, Márcia Prezotti; PAULA, Ana Paula Paes de. Pesquisas sobre subjetividade nos estudos organizacionais: complexidade e desafios de um enfoque histórico-cultural. In: Eloisio Moulin de Souza (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. A universidade da modernidade nos tempos atuais. In: **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 1, p. 29-52, mar. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 jul. 2015.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria. Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-105, jan/fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

RIBEIRO, Bianca Zanella. **Planejamento e avaliação da comunicação organizacional em universidades públicas: uma análise do caso da UFT**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas). Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2015.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuely Alves. Cultura Organizacional: Um estudo empírico em um Campus do Instituto Federal de Ensino. In: **Qualit@s Revista Eletrônica**. V.12, n.2. Paraíba, 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1209>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

ROCHA, Fernanda Ludmila et al. Cultura organizacional de um hospital público brasileiro. In: **Rev. Esc. Enfer. USP**. São Paulo, v. 48, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/reeusp/article/view/84093/86941>>. Acesso em: 07 de ago. 2015.

RODRIGUES, Joici Lilian. **Cultura Organizacional e Mudanças na Gestão da Faculdade Municipal de Palhoça**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Santa Catarina: Universidade do Vale do Itajaí, 2013.

ROSA, Alexandre Reis; TURETA, César; BRITO, Mozar José de. Cultura Organizacional e cultura Brasileira Revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 4, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2006.

ROSA, Tatiana Fatima Sturmer da. **Práticas Sociais como Manifestações Culturais: um estudo sobre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Riograndense-Campus Sapucaia do Sul**. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação. Brasília: Universidade de Brasília, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. In: **Estudos Avançados**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 46-71, ago. 1988. Disponível

em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141988000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 jun. 2015.

SCHARMACH, Andreia Luciana da Rosa *et al.* Avaliação das possibilidades de implantação do *balanced scorecard* em instituições de ensino superior. In: **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 250-272, jan./abr. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n1p250>>. Acesso em: 05 ago. de 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWINGEL, Andressa Thais. **Mudança da Escola Agro Técnica em Instituto Federal: um Estudo dos elementos da cultura organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração). Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2012.

SGUISSARDI, V. **Modelo da expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para regulação e a formação universitária**. Educação e Sociedade. Campinas, SP, 2008.

SILVA, Franklin Leopoldo e. A experiência universitária entre dois liberalismos. In: **Tempo Social**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 1-47, mai. 1999. Disponível em: <<http://www.fflch.usp.br/sociologia/temposocial/site/images/stories/edicoes/v111/v11n1a1.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

SILVA, Lindomar Pinto da. **A influência da Reforma Gerencial sobre a cultura de uma organização pública: A Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em Análise**. Tese (Doutorado em Administração). Bahia: Universidade Federal da Bahia, 2011.

SILVA, Mariângela Benine Ramos. Ritos, rituais e cerimônias e suas implicações políticas nas organizações contemporâneas. In: GT Associação Brasileira de Pes. De Com. Organizacional e Rel. Púb. (ABRAPCORP). **Anais...** 2008. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2_benine.pdf> Acesso em: 05 jun. 2015.

SILVA, Leilianne Michelle Trindade da; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. In: **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 123-140, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6866/avaliacao-da-cultura-organizacional--um-contrap->>. Acesso em: 19 mai. 2015.

SOUSA, Sérgio Nuno da Silva de. **A relação entre a cultura organizacional e o uso de práticas de gestão da qualidade: uma investigação empírica no setor hospitalar**. Tese (Doutorado em Gestão). Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2011.

SOUZA, Raquel Aparecida. **Da Unitins à UFT: modelos e práticas gestoriais na Educação Superior do estado do Tocantins no limiar do Século XXI**. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Uberlândia, 2007. Disponível em: <http://www.bdtd.ufu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1063>. Acesso em: 06 fev. 2016.

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

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. In: **Revista de Administração (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p. 62-72, abr./jun., 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=166>. Acesso em: 05 jun. 2015.

TEIXEIRA, Joseane Evaldt Corrêa. **Cultura e mudança organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense-Campus Sombrio**. Dissertação (Mestrado em Administração). Blumenau: Fundação Universidade Regional de Blumenau, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Edital GESPOL 01/2014**, Processo de Seleção do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas. Palmas, 2014. Disponível em: <<http://cajui.uft.edu.br/posgraduacao/gespol/processo-seletivo-20141/>> Acesso em: 25 fev. 2014.

_____. **Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins-UFT**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2003. Comissão Própria de Avaliação, 2012. Disponível em: <http://download.uft.edu.br/?d=7878d62c-c669-4010-a490-e02a54059d85:1_estatuto_uft_2815.pdf> Acesso em: 11 ago. 2014.

_____. **Planejamento Estratégico 2014-2022**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional -- PDI 2006-2010**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2006. Disponível em: <<http://download.uft.edu.br/?i=e069e92a-b8c5-4bc2-a607-05718248fab1>> Acesso em: 11 ago. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2011-2015**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2010. Disponível em: <<http://download.uft.edu.br/?i=caab06f8-f3a0-4e46-830a-fe7960f1d97f>> Acesso em: 11 ago. 2014.

_____. **Regimento Geral da Fundação Universidade Federal do Tocantins - UFT**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2003. Disponível em: <http://download.uft.edu.br/?d=0936cea8-9a2f-46db-a366-1c22460ac1f7:regimento_geral_da_uft_2003.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2014.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional 2009-2010**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins, 2010. Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos?view=jalfresco&uuiid=627f7066-fa4b-4516-bc78-a8080de24e37&name=Relat%C3%B3rios&path=CPA|ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa|Relat%C3%B3rios>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional 2011**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins 2012. Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos?view=jalfresco&uuiid=627f7066-fa4b-4516-bc78-a8080de24e37&name=Relat%C3%B3rios&path=CPA|ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa|Relat%C3%B3rios>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional 2012**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins 2013. Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos?view=jalfresco&uuid=627f7066-fa4b-4516-bc78-a8080de24e37&name=Relat%C3%B3rios&path=CPA|ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa|Relat%C3%B3rios>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional 2013**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins 2014. Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos?view=jalfresco&uuid=627f7066-fa4b-4516-bc78-a8080de24e37&name=Relat%C3%B3rios&path=CPA|ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa|Relat%C3%B3rios>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **Relatório de Avaliação Institucional 2014**, Palmas: Universidade Federal do Tocantins 2015. Disponível em: <<http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos?view=jalfresco&uuid=627f7066-fa4b-4516-bc78-a8080de24e37&name=Relat%C3%B3rios&path=CPA|ab4de842-b688-4dac-a209-4aeed2e120fa|Relat%C3%B3rios>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **Relatório de Gestão 2013**. Palmas, 2014. Disponível em: <http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&uuid=0a9440e6-b101-4833-9bb1-c27002bc729d&name=relatorios_de_gestao_2013> Acesso em: 24 nov. 2015.

_____. **Relatório de Gestão 2014**. Palmas, 2015. Disponível em: <http://ww1.uft.edu.br/index.php/documentos?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&uuid=ab7cc85d-ab63-4afb-a2a9-f2f3b87ce90a&name=Relatorio_de_Gestao_2014> Acesso em: 21 mar. 2016.

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.45, n.4, p.66-72, out/dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a06>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CALDAS, Miguel P. Teoria Crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. In: **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan./mar. 2006. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol46-num1-2006/teoria-critica-pos-modernismo-principais-alternativas-hegemonia-funcionalista>. Acesso em: 05 jun. 2015.

WOOD JR., Thomaz. Nota técnica: Frutas Maduras em um Supermercado de Idéias Mofadas. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Orgs.). CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs. v. Brasil.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ZAGO, Célia Cristina. *et al.* A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. In: Encontro de Administração Pública e Governança. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2004/2004_ENAPG190.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2015.

ANEXO 1
APROVAÇÃO DE PROJETO NO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES
HUMANOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CEP - COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins, que o projeto de pesquisa: "O DESCORTINAR DAS MANIFESTAÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS E GESTORES DA UFT" do (a) pesquisador (a) responsável FRANCISCO GILSON REBOUÇAS PÔRTO JUNIOR, Protocolo 065/2015, foi aprovado.

PALMAS -TO, 10 setembro de 2015.

Patrick Letouzé Moreira

Patrick Letouzé Moreira
Presidente do CEP-UFT

Prof. Patrick Letouzé
Presidente do Comitê de Ética em Pesquisa
UFT

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NA UFT NA VISÃO DOS
TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL NA UFT NA VISÃO DOS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS

Introdução: A cultura organizacional é compreendida como um conjunto de ideias, valores, visões de mundo e conhecimentos construídos e compartilhados de forma efêmera por indivíduos de uma organização, que são influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, estando continuamente em modificação e sobreposição. Por meio deste estudo, buscamos compreender como se manifesta a relação indivíduo-organização, e como esta pode orientar a cultura organizacional na UFT. O propósito final do estudo é relatar as percepções observadas como uma forma de avançar o debate sobre cultura organizacional na Universidade. Este questionário faz parte da dissertação desenvolvida no Mestrado Profissional de Gestão de Políticas Públicas, pela servidora Míriam Lucas da Silva Parente, com orientação do Prof. Dr. Gilson Pôrto Jr. Agradecemos muito sua contribuição ao responder as perguntas a seguir.

Notas:

- a) Este questionário é composto por três partes: a primeira contém seis questões que visam identificar o perfil dos respondentes, a segunda parte consiste em 56 afirmativas de múltipla escolha, a respeito da percepção dos técnicos-administrativos em relação às questões culturais que permeiam a relação indivíduo-organização na UFT, e por último, questões abertas de preenchimento facultativo (não obrigatório).
- b) O tempo necessário para responder a este questionário é estimado em 5 a 15 minutos.
- c) Sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.
- d) Suas respostas são estritamente confidenciais. Sendo assim, pedimos que seja o mais sincero possível.
- e) Este questionário foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisas (CEP da UFT). Contato: cep@uft.edu.br

Contatos: Pesquisadora responsável: Míriam Lucas da Silva Parente - (63) 8407-4780 | miriamlsp@uft.edu.br || **Professor orientador:** Gilson Pôrto Jr. - gilsonporto@uft.edu.br

PARTE I – Perfil do respondente

1.1 Qual seu vínculo com a UFT?

Professor Técnico-administrativo

1.2 Em que setor você trabalha? _____

1.3 Ocupa cargo de chefia / coordenação / gestão?

Sim Não

a. Há quanto tempo trabalha na UFT? (Conte o tempo a partir de quando você ingressou como servidor, descontando eventuais períodos em que você não tenha trabalhado na UFT).

- Há menos de um ano
 Há mais de um ano e menos de cinco anos
 Há mais de cinco anos e menos de 10 anos
 Há mais de 10 anos

b. Qual sua idade?

- Menos de 25 anos
 De 26 a 35 anos
 De 36 a 45 anos
 De 46 a 55 anos
 56 anos ou mais

1.6 Qual seu sexo?

- Feminino Masculino

PARTE II – Percepção dos técnicos-administrativos em relação à cultura organizacional

Dentre as cinco alternativas da escala, assinale a que melhor representa sua percepção das questões abaixo. Marque uma alternativa para cada questão.

- 1- Discordo totalmente
 2- Discordo parcialmente
 3- Não concordo, nem discordo
 4- Concordo parcialmente
 5- Concordo totalmente

Na organização em que eu trabalho...	Nível de concordância				
	1	2	3	4	5
2.1 A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores, e não por questões políticas ou indicações pessoais.					
2.2 Os gestores atendem às sugestões e ideias da área técnica competente para o desenvolvimento dos serviços.					
2.3 Manda quem pode, obedece quem tem juízo.					
2.4 É muito difícil fazer carreira dentro da organização.					
2.5 Sinto-me orgulhoso de trabalhar. Não penso com frequência em deixar de trabalhar na UFT nos próximos anos. Seria muito feliz em trabalhar minha vida toda na UFT.					
2.6 Sinto-me motivado para trabalhar.					
2.7 Existe um estado de ânimo positivo elevado.					
2.8 Tenho o costume de falar bem da UFT. Recomendo esta organização aos meus amigos, como um bom lugar para se estudar e trabalhar.					
2.9 Evito debater questões internas e fazer críticas em locais que exponham a UFT e comprometam sua imagem.					
2.10 Conheço e me identifico com sua missão. Sua visão de futuro corresponde aos meus anseios pessoais. Tenho valores					

compatíveis com esta organização.					
2.11 No meu setor as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar.					
2.12 Conheço e compreendo os objetivos do meu setor e me considero responsável por contribuir e colaborar com a UFT.					
2.13 Os problemas intersetoriais são resolvidos de forma satisfatória para todos.					
2.14 No meu setor a comunicação é muito aberta.					
2.15 As informações importantes surgem mais pelos canais formais do que pelos informais (“rádio-peão”, redes sociais, grupos não oficiais).					
2.16 Quando preciso de informações ou serviços, não enfrento entraves burocráticos e não tenho dificuldades em ser atendido.					
2.17 Existem normativas e procedimentos que devem ser seguidos.					
2.18 As reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes.					
2.19 As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.					
2.20 As práticas administrativas são coerentes com a missão, visão e valores e fazem da UFT uma organização de credibilidade.					
2.21 Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.					
2.22 No meu setor existe uma clara cooperação entre colaboradores.					
2.23 As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização.					
2.24 Os servidores recebem, constantemente, capacitações para desenvolver suas atividades.					
2.25 Novos servidores são deixados “por sua conta”.					
2.26 Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.					
2.27 Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes.					
2.28 Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores.					
2.29 Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.					
2.30 Pensa-se nos problemas com muita antecedência.					
2.31 Procuo me envolver nos processos de planejamento e avaliação e demais ações que promovem a integração da comunidade acadêmica.					
2.32 Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.					
2.33 Preservamos usos e costumes.					
2.34 Os projetos são sempre implementados na data planejada.					
2.35 Os colaboradores se ajustam fácil às mudanças dos					

gestores.					
2.36 Com as mudanças de gestores há uma continuidade aos projetos planejados e que já vinham sendo realizados.					
2.37 As decisões importantes são tomadas em grupo, considerando as diferentes opiniões da comunidade universitária.					
2.38 As decisões são tomadas através de consenso dos gestores.					
2.39 Os coordenadores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas à sua área de atuação.					
2.40 Tenho autonomia para propor ações relacionadas à minha área de atuação.					
2.41 Tenho autonomia para tomar decisões importantes relacionadas à minha área de atuação.					
2.42 Existe mais cooperação do que competição entre setores.					
2.43 Sou otimista sobre o futuro do meu setor.					
2.44 No meu setor todos estão envolvidos na melhoria contínua.					
2.45 Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser valorizados e reconhecidos.					
2.46 Os servidores são reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
2.47 Há acompanhamento e avaliação contínuos das ações realizadas.					
2.48 Os servidores com desempenho baixo são advertidos.					
2.49 Cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo, de modo que as relações sociais entre os servidores do meu setor extrapolam o ambiente de trabalho.					
2.50 Os familiares dos servidores costumam também participar de eventos e festas.					
2.51 Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos gestores.					
2.52 Prevalece um grande espírito de união entre os servidores.					
2.53 As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.					
2.54 É prática comum a comemoração dos aniversários no meu setor.					
2.55 As relações entre técnicos-administrativos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
2.56 Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.					

PARTE III – Perguntas apreciativas

3.1 Qual o impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da instituição?

3.2 Você acha que a cultura da UFT é influenciada por quem ou pelo quê?

APÊNDICE B
ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Introdução: A cultura organizacional é compreendida como um conjunto de ideias, valores, visões de mundo e conhecimentos construídos e compartilhados de forma efêmera por indivíduos de uma organização, que são influenciados constantemente pelo contexto social e histórico, estando continuamente em modificação e sobreposição. Por meio deste estudo, buscamos compreender como se manifesta a relação indivíduo-organização, e como esta pode orientar a cultura organizacional na UFT. O propósito final do estudo é relatar as percepções observadas como uma forma de avançar o debate sobre cultura organizacional na Universidade. Este questionário faz parte da dissertação desenvolvida no Mestrado Profissional de Gestão de Políticas Públicas, pela servidora Míriam Lucas da Silva Parente, com orientação do Prof. Dr. Gilson Porto Jr. Agradecemos muito sua contribuição ao responder as perguntas a seguir.

Contatos: Pesquisadora responsável: Míriam Lucas da Silva Parente - (63) 8407-4780 | miriamlsp@uft.edu.br || **Professor orientador:** Gilson Pôrto Jr. - gilsonporto@uft.edu.br

1 Perfil do Entrevistado:

1.1 Qual seu vínculo com a UFT? (Marque uma ou mais alternativas, conforme o caso)

Professor Técnico-administrativo

1.2 Há quanto tempo trabalha na UFT?

1.3 Qual sua idade?

1.4 Qual seu sexo?

Feminino Masculino

2 Roteiro para entrevista: Cultural organizacional

2.1 Você acha que a cultura da UFT é influenciada, por quem ou pelo quê?

2.2 A atual gestão da instituição considera a cultura organizacional nos processos de mudança?

2.3 Qual o impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da instituição?

2.4 Há alguma tentativa de internalizar valores pensados pela gestão?

2.5 Há uma cultura única ou várias na instituição? Explique.

2.6 É possível criar uma cultura única na instituição, ou seja, construir uma cultura homogênea, com todos acreditando nos mesmos valores?

2.7 O que mais impacta para mudanças na cultura?

2.8 Você acha que o fato da UFT ser uma instituição pública influencia sua cultura?

2.9 Há resistência interna às mudanças? Individual ou coletiva?

2.10 Você acredita ser possível modificar a cultura da instituição de acordo com suas estratégias? Ou seja, os gestores conseguem modificar hábitos e comportamentos?

2.11 Quais os valores (fundamentais) da organização? Sempre foram os mesmos? Mudaram com o tempo?

2.12 Em algum momento durante sua gestão você já se viu em conflito em relação às suas decisões ou ações; e em relação à sua opinião pessoal, ou seja, sua visão de mundo? Explique.

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - QUESTIONÁRIO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - QUESTIONÁRIO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “O descortinar das manifestações da cultura organizacional: a percepção dos técnicos-administrativos e gestores da UFT”, sob a responsabilidade da pesquisadora Míriam Lucas da Silva Parente, a qual pretende compreender de que forma a relação indivíduo-organização, concebida como sistema cultural, simbólico e imaginário, onde se entrecruzam desejos e valores distintos, pode orientar a cultura organizacional na UFT.

Sua participação é voluntária e se dará por meio da aplicação de um questionário. Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento você não precisa realizá-lo.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para a reflexão sobre cultura no interior da UFT. A compreensão da cultura possibilita uma organização do trabalho mais humana, mais propícia ao convívio e mais bem-sucedida, com relações melhores e maior qualidade.

Sua participação na pesquisa pode ocasionar alguns riscos, tais como desconforto ou constrangimento proveniente das perguntas realizadas. No entanto, em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá direito a indenização.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, Dicom/Reitoria e/ou pelo telefone (63) 3232-8051. Em caso de desavença com o pesquisador o(a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT, Av. NS 15, ALCNO 14, Prédio do Almoxarifado, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, telefone (63) 3232-8023 de segunda a sexta no horário comercial (exceto feriados).

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser. Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós. Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à participação na pesquisa poderão ser comunicadas por escrito à Secretaria do CEP/UFT, desde que os reclamantes se identifiquem, sendo que o seu nome será mantido em anonimato.

Data: ____/ ____/ ____

Assinatura do Participante

Assinatura do Coordenador do Projeto/ Pesquisador

APÊNDICE D

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTA

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa intitulada “O descortinar das manifestações da cultura organizacional: a percepção dos técnicos-administrativos e gestores da UFT”, sob a responsabilidade da pesquisadora Míriam Lucas da Silva Parente, a qual pretende compreender de que forma a relação indivíduo- organização, concebida como sistema cultural, simbólico e imaginário, onde se entrecruzam desejos e valores distintos, pode orientar a cultura organizacional na UFT.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista semiestruturada presencial e individual, pela qual buscaremos identificar qual a sua percepção em relação aos aspectos da cultura organizacional da UFT; conhecer os pontos críticos da cultura a serem priorizados pela gestão; e avaliar, caso existam, se as práticas de gestão (não) contribuem para imprimir nos indivíduos o sentimento de pertencimento, por meio do compartilhamento e integração entre valores pessoais e organizacionais. Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento você não precisa realizá-lo.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para a reflexão sobre cultura no interior da UFT. A compreensão da cultura possibilita uma organização do trabalho mais humana, mais propícia ao convívio e mais bem-sucedida, com relações melhores e maior qualidade.

Sua participação na pesquisa pode ocasionar alguns riscos, tais como desconforto ou constrangimento proveniente das perguntas realizadas. No entanto, em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você terá direito a indenização.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios. Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, ou críticas, em qualquer fase do estudo, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, Dicom/Reitoria e/ou pelo telefone (63) 3232-8051. Apenas em caso de desavença com o pesquisador o(a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFT, Av. NS 15, ALCNO 14, Prédio do Almoxarifado, 109 Norte, Palmas – TO, Caixa Postal 266, CEP: 77001-090, telefone (63) 3232-8023 de segunda a sexta no horário comercial (exceto feriados).

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não receberei nenhum tipo de compensação financeira pela minha participação neste estudo e que posso sair quando quiser. Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós. Reclamações e/ou insatisfações relacionadas à participação na pesquisa poderão ser comunicadas por escrito à Secretaria do CEP/UFT, desde que os reclamantes se identifiquem, sendo que o seu nome será mantido em anonimato.

Data: ____/ ____/ ____

Assinatura do Participante

Assinatura do Coordenador do Projeto/ Pesquisador

APÊNDICE E
COMPILAÇÃO DE DADOS PARA UM DIAGNÓSTICO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL DA UFT



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

COMPILAÇÃO DE DADOS PARA UM

DIAGNÓSTICO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UFT

Coletados/compilados por:

Míriam Lucas da Silva Parente
Administradora, especialista em Gestão Pública e
mestranda em Gestão de Políticas Públicas na UFT (Gespól)

LISTA DE TABELAS

Parte I – Dados coletados pelas questões fechadas do questionário

Tabela 1 – Perfil geral da amostra	05
Tabela 2 – Eixo Orientação para Competências e Cooperação	05
Tabela 3 – Eixo Motivação e Satisfação	06
Tabela 4 – Eixo Planejamento e Flexibilidade	07
Tabela 5 – Eixo Estrutura Hierárquica de Poder	08
Tabela 6 – Eixo Comunicação.....	08
Tabela 7 – Eixo Sistema Organizativo	09
Tabela 8 – Eixo Práticas de Integração	09
Tabela 9 – Eixo Práticas de Recompensa e Treinamento	10
Tabela 10 – Eixo Relacionamento Interpessoal	11
Tabela 11 – Eixo Orientação para Mudança	11
Tabelas 12a a 19d – Tabelas Cruzadas Eixo Orientação para Competências e Cooperação ..	12
Tabelas 20a a 32d – Tabelas Cruzadas Eixo Motivação e Satisfação	23
Tabelas 33a a 36d – Tabelas Cruzadas Eixo Planejamento e Flexibilidade.....	40
Tabelas 37a a 38d – Tabelas Cruzadas Eixo Estrutura Hierárquica de Poder.....	45
Tabelas 39a a 41d – Tabelas Cruzadas Eixo Comunicação	48
Tabelas 42a a 44d – Tabelas Cruzadas Eixo Sistema Organizativo.....	52
Tabelas 45a a 52d – Tabelas Cruzadas Eixo Práticas de Integração	56
Tabelas 53a a 57d – Tabelas Cruzadas Eixo Práticas de Recompensa e Treinamento	67
Tabelas 58a a 65d– Tabelas Cruzadas Eixo Relacionamento Interpessoal.....	73
Tabelas 66a a 67d – Tabelas Cruzadas Eixo Orientação para Mudança	84

Parte II – Dados coletados pelas questões abertas do questionário

Tabela 68 – Categoria Impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da UFT	87
Tabela 69 – Categoria Influências na construção da cultura organizacional na UFT	87

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	03
METODOLOGIA	04
PARTE I – DADOS COLETADOS PELAS QUESTÕES FECHADAS	05
PARTE II – DADOS COLETADOS PELAS QUESTÕES ABERTAS	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	89

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta parte dos resultados da pesquisa intitulada “O descortinar das manifestações da Cultura Organizacional: a percepção dos técnicos-administrativos e gestores da Reitoria da UFT”. Trata-se de um compilado de dados que permite uma melhor compreensão de como a relação indivíduo-organização, envolvendo valores, aspectos comportamentais e simbólicos orienta a cultura organizacional na Universidade Federal do Tocantins-UFT.

Compreender a realidade interna da organização, como são tomadas as decisões pelos gestores e como estas são assimiladas, analisar os mecanismos organizacionais, verificar como se instauram os processos de mudança e como são recebidos pela organização, analisar os conflitos de interesse existentes nas diferentes subculturas; são ações que favorecem a reflexão sobre cultura no interior da UFT, e que permitem à organização tornar-se mais humana, mais propícia ao convívio e mais bem-sucedida.

Para tanto, o objetivo desta produção é oportunizar consultas, novas perspectivas de análise e possíveis comparações em outras pesquisas. Espera-se, ainda, que os dados sirvam como uma “luz no fim do túnel” que contribuam de algum modo para a resolução de problemas e a busca de respostas que se apresentam diariamente no exercício das atividades na Universidade.

METODOLOGIA

Os dados aqui reunidos são provenientes de um questionário realizado com os servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria da UFT para identificar suas percepções sobre a cultura organizacional.

O questionário com perguntas abertas e fechadas compõe-se por três partes: a primeira parte com seis questões de identificação do perfil dos respondentes; a segunda com 56 afirmativas de múltipla escolha, a respeito da percepção dos técnicos-administrativos em relação às questões culturais que permeiam a relação indivíduo-organização na UFT, analisadas em uma escala Likert¹; e, por último, duas questões abertas de preenchimento facultativo (não obrigatório).

O *link* do formulário eletrônico com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE e as perguntas foi enviado para o *e-mail* institucional de todos os servidores técnico-administrativos lotados na Reitoria, e ficou disponível para respostas durante o período de três meses (25 de setembro à 25 de dezembro de 2015), de modo que a amostra foi definida por acessibilidade e conveniência. Obteve-se o retorno de 174 respondentes – 64% em relação ao total de 271 servidores lotados na reitoria.

Para o cruzamento e análise dos dados utilizou-se o *software Statistical Package for Social Science for Windows-SPSS*. Os resultados encontram-se apresentados por meio de tabelas.

Na primeira parte constam os dados referentes às questões fechadas da pesquisa de opinião. E a segunda parte contém as tabelas provenientes da análise de conteúdo aplicada às respostas das questões abertas do questionário aos técnicos administrativos da Universidade.

¹ A escala de Likert é baseada em uma ordem numérica, onde se demonstra a concordância ou discordância em relação às questões relacionadas ao objeto de estudo. A escala indica que quanto maior o resultado, maior será a intensidade de ocorrência do valor ou prática organizacional na organização.

PARTE I – DADOS COLETADOS PELAS QUESTÕES FECHADAS

Tabela 1 – Perfil geral da amostra

Categoria	Opções	Frequência	Percentual
Sexo	Feminino	92	52,9
	Masculino	82	47,1
	Total	174	100
Idade	Menos de 25 anos	14	8,0
	De 26 a 35 anos	88	50,6
	De 36 a 45 anos	58	33,3
	De 46 a 55 anos	13	7,5
	56 anos ou mais	1	0,6
Total	174	100	
Tempo de trabalho na UFT	Há menos de um ano	23	13,2
	Há mais de um ano e menos de cinco anos	43	24,7
	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	90	51,7
	Há mais de 10 anos	18	10,3
Total	174	100	
Ocupa cargo de chefia / coordenação / gestão	Sim	53	30,5
	Não	121	69,5
	Total	174	100,0

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 2 – Eixo Orientação para Competências e Cooperação

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.1 A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores, e não por questões políticas ou indicações pessoais.	Discordo totalmente	27	15,5
	Discordo parcialmente	50	28,7
	Não concordo, nem discordo	20	11,5
	Concordo parcialmente	57	32,8
	Concordo totalmente	20	11,5
Total	174	100	
2.2 Os gestores atendem às sugestões e ideias da área técnica competente para o desenvolvimento dos serviços.	Discordo totalmente	17	9,8
	Discordo parcialmente	47	27,0
	Não concordo, nem discordo	27	15,5
	Concordo parcialmente	75	43,1
	Concordo totalmente	8	4,6
Total	174	100	
2.10 Conheço e me identifico com sua missão. Sua visão de futuro corresponde aos meus anseios pessoais. Tenho valores compatíveis com esta organização.	Discordo totalmente	7	4,0
	Discordo parcialmente	26	14,9
	Não concordo, nem discordo	30	17,2
	Concordo parcialmente	81	46,6
	Concordo totalmente	30	17,2
Total	174	100	
2.12 Conheço e compreendo os objetivos do meu setor e me considero responsável por contribuir e colaborar com a UFT.	Discordo totalmente	4	2,3
	Discordo parcialmente	16	9,2
	Não concordo, nem discordo	8	4,6
	Concordo parcialmente	61	35,1
	Concordo totalmente	85	48,9
Total	174	100,0	
2.13 Os problemas intersetoriais são resolvidos de forma satisfatória para todos.	Discordo totalmente	16	9,2
	Discordo parcialmente	55	31,6
	Não concordo, nem discordo	27	15,5
	Concordo parcialmente	68	39,1
	Concordo totalmente	8	4,6

	Total	174	100
2.22 No meu setor existe uma clara cooperação entre colaboradores.	Discordo totalmente	9	5,2
	Discordo parcialmente	19	10,9
	Não concordo, nem discordo	14	8,0
	Concordo parcialmente	76	43,7
	Concordo totalmente	56	32,2
	Total	174	100
2.42 Existe mais cooperação do que competição entre setores.	Discordo totalmente	11	6,3
	Discordo parcialmente	43	24,7
	Não concordo, nem discordo	28	16,1
	Concordo parcialmente	67	38,5
	Concordo totalmente	25	14,4
	Total	174	100
2.44 No meu setor todos estão envolvidos na melhoria contínua.	Discordo totalmente	14	8,0
	Discordo parcialmente	21	12,1
	Não concordo, nem discordo	24	13,8
	Concordo parcialmente	68	39,1
	Concordo totalmente	47	27,0
	Total	174	100

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 3 – Eixo Motivação e Satisfação

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.5 Sinto-me orgulhoso de trabalhar. Não penso com frequência em deixar de trabalhar na UFT nos próximos anos. Seria muito feliz em trabalhar minha vida toda na UFT.	Discordo totalmente	37	21,3
	Discordo parcialmente	47	27,0
	Não concordo, nem discordo	23	13,2
	Concordo parcialmente	50	28,7
	Concordo totalmente	17	9,8
	Total	174	100
2.6 Sinto-me motivado para trabalhar.	Discordo totalmente	16	9,2
	Discordo parcialmente	42	24,1
	Não concordo, nem discordo	22	12,6
	Concordo parcialmente	73	42,0
	Concordo totalmente	21	12,1
	Total	174	100
2.7 Existe um estado de ânimo positivo elevado.	Discordo totalmente	29	16,7
	Discordo parcialmente	47	27,0
	Não concordo, nem discordo	28	16,1
	Concordo parcialmente	59	33,9
	Concordo totalmente	11	6,3
	Total	174	100
2.8 Tenho o costume de falar bem da UFT. Recomendo esta organização aos meus amigos, como um bom lugar para se estudar e trabalhar.	Discordo totalmente	6	3,4
	Discordo parcialmente	16	9,2
	Não concordo, nem discordo	26	14,9
	Concordo parcialmente	91	52,3
	Concordo totalmente	35	20,1
	Total	174	100,0
2.9 Evito debater questões internas e fazer críticas em locais que exponham a UFT e comprometam sua imagem.	Discordo totalmente	7	4,0
	Discordo parcialmente	19	10,9
	Não concordo, nem discordo	19	10,9
	Concordo parcialmente	67	38,5
	Concordo totalmente	62	35,6
	Total	174	100
2.11 No meu setor as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar.	Discordo totalmente	16	9,2
	Discordo parcialmente	31	17,8
	Não concordo, nem discordo	27	15,5
	Concordo parcialmente	79	45,4

	Concordo totalmente	21	12,1
	Total	174	100
2.21 Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.	Discordo totalmente	14	8,0
	Discordo parcialmente	31	17,8
	Não concordo, nem discordo	24	13,8
	Concordo parcialmente	76	43,7
	Concordo totalmente	29	16,7
	Total	174	100
2.23 As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização.	Discordo totalmente	29	16,7
	Discordo parcialmente	48	27,6
	Não concordo, nem discordo	31	17,8
	Concordo parcialmente	56	32,2
	Concordo totalmente	10	5,7
	Total	174	100
2.26 Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos.	Discordo totalmente	28	16,1
	Discordo parcialmente	62	35,6
	Não concordo, nem discordo	30	17,2
	Concordo parcialmente	51	29,3
	Concordo totalmente	3	1,7
	Total	174	100
2.27 Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes.	Discordo totalmente	17	9,8
	Discordo parcialmente	54	31,0
	Não concordo, nem discordo	44	25,3
	Concordo parcialmente	53	30,5
	Concordo totalmente	6	3,4
	Total	174	100
2.28 Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores.	Discordo totalmente	31	17,8
	Discordo parcialmente	59	33,9
	Não concordo, nem discordo	24	13,8
	Concordo parcialmente	54	31,0
	Concordo totalmente	6	3,4
	Total	174	100
2.29 Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	Discordo totalmente	44	25,3
	Discordo parcialmente	51	29,3
	Não concordo, nem discordo	48	27,6
	Concordo parcialmente	29	16,7
	Concordo totalmente	2	1,1
	Total	174	100
2.43 Sou otimista sobre o futuro do meu setor.	Discordo totalmente	11	6,3
	Discordo parcialmente	29	16,7
	Não concordo, nem discordo	28	16,1
	Concordo parcialmente	69	39,7
	Concordo totalmente	37	21,3
	Total	174	100

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 4 – Eixo Planejamento e Flexibilidade

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.30 Pensa-se nos problemas com muita antecedência.	Discordo totalmente	66	37,9
	Discordo parcialmente	65	37,4
	Não concordo, nem discordo	17	9,8
	Concordo parcialmente	24	13,8
	Concordo totalmente	2	1,1
	Total	174	100
2.31 Procuro me envolver nos processos de planejamento e	Discordo totalmente	14	8,0
	Discordo parcialmente	18	10,3

avaliação e demais ações que promovem a integração da comunidade acadêmica.	Não concordo, nem discordo	38	21,8
	Concordo parcialmente	79	45,4
	Concordo totalmente	25	14,4
	Total	174	100
2.32 Os procedimentos são mais importantes do que os resultados.	Discordo totalmente	26	14,9
	Discordo parcialmente	61	35,1
	Não concordo, nem discordo	36	20,7
	Concordo parcialmente	45	25,9
	Concordo totalmente	6	3,4
Total	174	100,0	
2.34 Os projetos são sempre implementados na data planejada.	Discordo totalmente	37	21,3
	Discordo parcialmente	82	47,1
	Não concordo, nem discordo	25	14,4
	Concordo parcialmente	28	16,1
	Concordo totalmente	2	1,1
Total	174	100	

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 5 – Eixo Estrutura Hierárquica de Poder

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.3 Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	Discordo totalmente	24	13,8
	Discordo parcialmente	31	17,8
	Não concordo, nem discordo	39	22,4
	Concordo parcialmente	63	36,2
	Concordo totalmente	17	9,8
Total	174	100	
2.4 É muito difícil fazer carreira dentro da organização.	Discordo totalmente	17	9,8
	Discordo parcialmente	41	23,6
	Não concordo, nem discordo	27	15,5
	Concordo parcialmente	66	37,9
	Concordo totalmente	23	13,2
Total	174	100	

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 6 – Eixo Comunicação

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.14 No meu setor a comunicação é muito aberta.	Discordo totalmente	8	4,6
	Discordo parcialmente	28	16,1
	Não concordo, nem discordo	13	7,5
	Concordo parcialmente	66	37,9
	Concordo totalmente	59	33,9
Total	174	100	
2.15 As informações importantes surgem mais pelos canais formais do que pelos informais (“rádio-peão”, redes sociais, grupos não oficiais).	Discordo totalmente	28	16,1
	Discordo parcialmente	45	25,9
	Não concordo, nem discordo	29	16,7
	Concordo parcialmente	57	32,8
	Concordo totalmente	15	8,6
Total	174	100	
2.16 Quando preciso de informações ou serviços, não enfrento entraves burocráticos e não tenho dificuldades em ser atendido.	Discordo totalmente	31	17,8
	Discordo parcialmente	53	30,5
	Não concordo, nem discordo	16	9,2
	Concordo parcialmente	64	36,8
	Concordo totalmente	10	5,7

Total	174	100
--------------	------------	------------

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 7 – Eixo Sistema Organizativo

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.17 Existem normativas e procedimentos que devem ser seguidos.	Discordo totalmente	11	6,3
	Discordo parcialmente	16	9,2
	Não concordo, nem concordo	14	8,0
	Concordo parcialmente	73	42,0
	Concordo totalmente	60	34,5
	Total	174	100
2.25 Novos servidores são deixados “por sua conta”.	Discordo totalmente	27	15,5
	Discordo parcialmente	42	24,1
	Não concordo, nem concordo	30	17,2
	Concordo parcialmente	58	33,3
	Concordo totalmente	17	9,8
	Total	174	100
2.33 Preservamos usos e costumes.	Discordo totalmente	6	3,4
	Discordo parcialmente	38	21,8
	Não concordo, nem concordo	58	33,3
	Concordo parcialmente	61	35,1
	Concordo totalmente	11	6,3
	Total	174	100

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 8 – Eixo Práticas de Integração

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.18 As reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes.	Discordo totalmente	23	13,2
	Discordo parcialmente	44	25,3
	Não concordo, nem concordo	34	19,5
	Concordo parcialmente	60	34,5
	Concordo totalmente	13	7,5
	Total	174	100
2.19 As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta.	Discordo totalmente	24	13,8
	Discordo parcialmente	43	24,7
	Não concordo, nem concordo	31	17,8
	Concordo parcialmente	62	35,6
	Concordo totalmente	14	8,0
	Total	174	100
2.20 As práticas administrativas são coerentes com a missão, visão e valores e fazem da UFT uma organização de credibilidade.	Discordo totalmente	14	8,0
	Discordo parcialmente	44	25,3
	Não concordo, nem concordo	38	21,8
	Concordo parcialmente	64	36,8
	Concordo totalmente	14	8,0
	Total	174	100
2.37 As decisões importantes são tomadas em grupo, considerando as diferentes opiniões da comunidade universitária.	Discordo totalmente	39	22,4
	Discordo parcialmente	60	34,5
	Não concordo, nem concordo	27	15,5
	Concordo parcialmente	44	25,3
	Concordo totalmente	4	2,3
	Total	174	100,0
2.38 As decisões são tomadas através de consenso dos gestores.	Discordo totalmente	12	6,9
	Discordo parcialmente	38	21,8
	Não concordo, nem concordo	43	24,7

	Concordo parcialmente	63	36,2
	Concordo totalmente	18	10,3
	Total	174	100
2.39 Os coordenadores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas à sua área de atuação.	Discordo totalmente	4	2,3
	Discordo parcialmente	25	14,4
	Não concordo, nem discordo	35	20,1
	Concordo parcialmente	83	47,7
	Concordo totalmente	27	15,5
	Total	174	100
2.40 Tenho autonomia para propor ações relacionadas à minha área de atuação.	Discordo totalmente	13	7,5
	Discordo parcialmente	21	12,1
	Não concordo, nem discordo	20	11,5
	Concordo parcialmente	83	47,7
	Concordo totalmente	37	21,3
	Total	174	100
2.41 Tenho autonomia para tomar decisões importantes relacionadas à minha área de atuação.	Discordo totalmente	20	11,5
	Discordo parcialmente	33	19,0
	Não concordo, nem discordo	27	15,5
	Concordo parcialmente	75	43,1
	Concordo totalmente	19	10,9
	Total	174	100

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 9 – Eixo Práticas de Recompensa e Treinamento

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.24 Os servidores recebem, constantemente, capacitações para desenvolver suas atividades	Discordo totalmente	37	21,3
	Discordo parcialmente	57	32,8
	Não concordo, nem discordo	19	10,9
	Concordo parcialmente	52	29,9
	Concordo totalmente	9	5,2
	Total	174	100
2.45 Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser valorizados e reconhecidos.	Discordo totalmente	25	14,4
	Discordo parcialmente	35	20,1
	Não concordo, nem discordo	43	24,7
	Concordo parcialmente	60	34,5
	Concordo totalmente	11	6,3
	Total	174	100
2.46 Os servidores são reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	Discordo totalmente	29	16,7
	Discordo parcialmente	29	16,7
	Não concordo, nem discordo	41	23,6
	Concordo parcialmente	64	36,8
	Concordo totalmente	11	6,3
	Total	174	100
2.47 Há acompanhamento e avaliação contínuos das ações realizadas.	Discordo totalmente	29	16,7
	Discordo parcialmente	47	27,0
	Não concordo, nem discordo	33	19,0
	Concordo parcialmente	55	31,6
	Concordo totalmente	10	5,7
	Total	174	100,0
2.48 Os servidores com desempenho baixo são advertidos.	Discordo totalmente	41	23,6
	Discordo parcialmente	49	28,2
	Não concordo, nem discordo	52	29,9
	Concordo parcialmente	31	17,8
	Concordo totalmente	1	0,6
	Total	174	100

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 10 – Eixo Relacionamento Interpessoal

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.49 Cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo, de modo que as relações sociais entre os servidores do meu setor extrapolam o ambiente de trabalho.	Discordo totalmente	10	5,7
	Discordo parcialmente	15	8,6
	Não concordo, nem discordo	26	14,9
	Concordo parcialmente	82	47,1
	Concordo totalmente	41	23,6
	Total	174	100
2.50 Os familiares dos servidores costumam também participar de eventos e festas.	Discordo totalmente	13	7,5
	Discordo parcialmente	33	19,0
	Não concordo, nem discordo	39	22,4
	Concordo parcialmente	65	37,4
	Concordo totalmente	24	13,8
	Total	174	100
2.51 Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos gestores.	Discordo totalmente	13	7,5
	Discordo parcialmente	26	14,9
	Não concordo, nem discordo	21	12,1
	Concordo parcialmente	78	44,8
	Concordo totalmente	36	20,7
	Total	174	100
2.52 Prevalece um grande espírito de união entre os servidores.	Discordo totalmente	14	8,0
	Discordo parcialmente	46	26,4
	Não concordo, nem discordo	36	20,7
	Concordo parcialmente	64	36,8
	Concordo totalmente	14	8,0
	Total	174	100,0
2.53 As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.	Discordo totalmente	31	17,8
	Discordo parcialmente	46	26,4
	Não concordo, nem discordo	40	23,0
	Concordo parcialmente	45	25,9
	Concordo totalmente	12	6,9
	Total	174	100
2.54 É prática comum a comemoração dos aniversários no meu setor.	Discordo totalmente	15	8,6
	Discordo parcialmente	19	10,9
	Não concordo, nem discordo	16	9,2
	Concordo parcialmente	62	35,6
	Concordo totalmente	62	35,6
	Total	174	100
2.55 As relações entre técnicos-administrativos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	Discordo totalmente	9	5,2
	Discordo parcialmente	25	14,4
	Não concordo, nem discordo	36	20,7
	Concordo parcialmente	76	43,7
	Concordo totalmente	28	16,1
	Total	174	100
2.56 Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família.	Discordo totalmente	26	14,9
	Discordo parcialmente	39	22,4
	Não concordo, nem discordo	47	27,0
	Concordo parcialmente	48	27,6
	Concordo totalmente	14	8,0
	Total	174	100

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 11 – Eixo Orientação para Mudança

Itens	Opções	Frequência	Percentual
2.36 Os colaboradores se ajustam fácil às mudanças dos gestores.	Discordo totalmente	18	10,3
	Discordo parcialmente	64	36,8

	Não concordo, nem discordo	39	22,4
	Concordo parcialmente	48	27,6
	Concordo totalmente	5	2,9
	Total	174	100
2.37 Com as mudanças de gestores há uma continuidade aos projetos planejados e que já vinham sendo realizados.	Discordo totalmente	24	13,8
	Discordo parcialmente	56	32,2
	Não concordo, nem discordo	46	26,4
	Concordo parcialmente	44	25,3
	Concordo totalmente	4	2,3
	Total	174	100

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO ORIENTAÇÃO PARA COMPETÊNCIAS E COOPERAÇÃO

Tabela 12a – A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores, e não por questões políticas ou indicações pessoais. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	9	18	27
	%	17,0%	14,9%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	11	39	50
	%	20,8%	32,2%	28,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	14	20
	%	11,3%	11,6%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	21	36	57
	%	39,6%	29,8%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	6	14	20
	%	11,3%	11,6%	11,5%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 12b – A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores, e não por questões políticas ou indicações pessoais. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	4	15	5	27
	%	13,0%	9,3%	16,7%	27,8%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	8	17	22	3	50
	%	34,8%	39,5%	24,4%	16,7%	28,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	6	8	2	20
	%	17,4%	14,0%	8,9%	11,1%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	5	13	32	7	57
	%	21,7%	30,2%	35,6%	38,9%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	3	3	13	1	20
	%	13,0%	7,0%	14,4%	5,6%	11,5%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 12c – A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores, e não por questões políticas ou indicações pessoais. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	12	9	2	1	27
	%	21,4%	13,6%	15,5%	15,4%	0,0%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	5	23	18	4	0	50
	%	35,7%	26,1%	31,0%	30,8%	0,0%	28,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	13	3	0	0	20
	%	28,6%	14,8%	5,2%	0,0%	0,0%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	1	29	22	5	0	57
	%	7,1%	33,0%	37,9%	38,5%	0,0%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	1	11	6	2	0	20
	%	7,1%	12,5%	10,3%	15,4%	0,0%	11,5%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 12d – A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos servidores, e não por questões políticas ou indicações pessoais. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	13	14	27
	%	14,1%	17,1%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	30	20	50
	%	32,6%	24,4%	28,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	12	20
	%	8,7%	14,6%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	29	28	57
	%	31,5%	34,1%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	12	8	20
	%	13,0%	9,8%	11,5%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 13a – Os gestores atendem às sugestões e ideias da área técnica competente para o desenvolvimento dos serviços. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	12	17
	%	9,4%	9,9%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	12	35	47
	%	22,6%	28,9%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	23	27
	%	7,5%	19,0%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	27	48	75
	%	50,9%	39,7%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	5	3	8
	%	9,4%	2,5%	4,6%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 13b – Os gestores atendem às sugestões e ideias da área técnica competente para o desenvolvimento dos serviços. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	4	10	2	17
	%	4,3%	9,3%	11,1%	11,1%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	5	14	23	5	47
	%	21,7%	32,6%	25,6%	27,8%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	9	9	3	27
	%	26,1%	20,9%	10,0%	16,7%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	10	16	43	6	75
	%	43,5%	37,2%	47,8%	33,3%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	1	0	5	2	8
	%	4,3%	0,0%	5,6%	11,1%	4,6%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 13c – Os gestores atendem às sugestões e ideias da área técnica competente para o desenvolvimento dos serviços. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	11	5	0	0	17
	%	7,1%	12,5%	8,6%	0,0%	0,0%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	4	28	13	2	0	47
	%	28,6%	31,8%	22,4%	15,4%	0,0%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	15	7	3	1	27
	%	7,1%	17,0%	12,1%	23,1%	100,0%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	7	31	29	8	0	75
	%	50,0%	35,2%	50,0%	61,5%	0,0%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	1	3	4	0	0	8
	%	7,1%	3,4%	6,9%	0,0%	0,0%	4,6%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 13d – Os gestores atendem às sugestões e ideias da área técnica competente para o desenvolvimento dos serviços. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	10	17
	%	7,6%	12,2%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	24	23	47
	%	26,1%	28,0%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	16	11	27
	%	17,4%	13,4%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	41	34	75
	%	44,6%	41,5%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	4	4	8
	%	4,3%	4,9%	4,6%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 14a – Conheço e me identifico com sua missão. Sua visão de futuro corresponde aos meus anseios pessoais. Tenho valores compatíveis com esta organização. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	4	7
	%	5,7%	3,3%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	7	19	26
	%	13,2%	15,7%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	25	30
	%	9,4%	20,7%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	31	50	81
	%	58,5%	41,3%	46,6%
Concordo totalmente	Frequência	7	23	30
	%	13,2%	19,0%	17,2%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 14b – Conheço e me identifico com sua missão. Sua visão de futuro corresponde aos meus anseios pessoais. Tenho valores compatíveis com esta organização. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	4	2	1	7
	%	0,0%	9,3%	2,2%	5,6%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	4	4	14	4	26
	%	17,4%	9,3%	15,6%	22,2%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	11	14	1	30
	%	17,4%	25,6%	15,6%	5,6%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	5	18	49	9	81
	%	21,7%	41,9%	54,4%	50,0%	46,6%
Concordo totalmente	Frequência	10	6	11	3	30
	%	43,5%	14,0%	12,2%	16,7%	17,2%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 14c – Conheço e me identifico com sua missão. Sua visão de futuro corresponde aos meus anseios pessoais. Tenho valores compatíveis com esta organização. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	4	2	0	0	7
	%	7,1%	4,5%	3,4%	0,0%	0,0%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	2	14	8	2	0	26
	%	14,3%	15,9%	13,8%	15,4%	0,0%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	19	7	0	0	30
	%	28,6%	21,6%	12,1%	0,0%	0,0%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	3	37	32	8	1	81
	%	21,4%	42,0%	55,2%	61,5%	100,0%	46,6%
Concordo totalmente	Frequência	4	14	9	3	0	30
	%	28,6%	15,9%	15,5%	23,1%	0,0%	17,2%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 14d – Conheço e me identifico com sua missão. Sua visão de futuro corresponde aos meus anseios pessoais. Tenho valores compatíveis com esta organização. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	5	7
	%	2,2%	6,1%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	16	10	26
	%	17,4%	12,2%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	17	13	30
	%	18,5%	15,9%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	39	42	81
	%	42,4%	51,2%	46,6%
Concordo totalmente	Frequência	18	12	30
	%	19,6%	14,6%	17,2%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 15a – Conheço e compreendo os objetivos do meu setor e me considero responsável por contribuir e colaborar com a UFT. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	3	4
	%	1,9%	2,5%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	4	12	16
	%	7,5%	9,9%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	4	8
	%	7,5%	3,3%	4,6%
Concordo parcialmente	Frequência	14	47	61
	%	26,4%	38,8%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	30	55	85
	%	56,6%	45,5%	48,9%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 15b – Conheço e compreendo os objetivos do meu setor e me considero responsável por contribuir e colaborar com a UFT. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	1	2	1	4
	%	0,0%	2,3%	2,2%	5,6%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	6	4	5	1	16
	%	26,1%	9,3%	5,6%	5,6%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	0	1	7	0	8
	%	0,0%	2,3%	7,8%	0,0%	4,6%
Concordo parcialmente	Frequência	5	15	35	6	61
	%	21,7%	34,9%	38,9%	33,3%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	12	22	41	10	85
	%	52,2%	51,2%	45,6%	55,6%	48,9%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 15c – Conheço e compreendo os objetivos do meu setor e me considero responsável por contribuir e colaborar com a UFT. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	3	0	0	0	4
	%	7,1%	3,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	2	7	7	0	0	16
	%	14,3%	8,0%	12,1%	0,0%	0,0%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	0	5	3	0	0	8
	%	0,0%	5,7%	5,2%	0,0%	0,0%	4,6%
Concordo parcialmente	Frequência	3	30	23	5	0	61
	%	21,4%	34,1%	39,7%	38,5%	0,0%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	8	43	25	8	1	85
	%	57,1%	48,9%	43,1%	61,5%	100,0%	48,9%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 15d – Conheço e compreendo os objetivos do meu setor e me considero responsável por contribuir e colaborar com a UFT. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	1	4
	%	3,3%	1,2%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	7	9	16
	%	7,6%	11,0%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	6	8
	%	2,2%	7,3%	4,6%
Concordo parcialmente	Frequência	35	26	61
	%	38,0%	31,7%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	45	40	85
	%	48,9%	48,8%	48,9%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 16a – Os problemas intersetoriais são resolvidos de forma satisfatória para todos. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	13	16
	%	5,7%	10,7%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	19	36	55
	%	35,8%	29,8%	31,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	25	27
	%	3,8%	20,7%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	25	43	68
	%	47,2%	35,5%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	4	4	8
	%	7,5%	3,3%	4,6%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 16b – Os problemas intersetoriais são resolvidos de forma satisfatória para todos. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	3	7	3	16
	%	13,0%	7,0%	7,8%	16,7%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	6	14	30	5	55
	%	26,1%	32,6%	33,3%	27,8%	31,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	9	14	1	27
	%	13,0%	20,9%	15,6%	5,6%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	9	15	36	8	68
	%	39,1%	34,9%	40,0%	44,4%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	2	2	3	1	8
	%	8,7%	4,7%	3,3%	5,6%	4,6%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 16c – Os problemas intersetoriais são resolvidos de forma satisfatória para todos. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	9	3	1	1	16
	%	14,3%	10,2%	5,2%	7,7%	100,0%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	4	25	24	2	0	55
	%	28,6%	28,4%	41,4%	15,4%	0,0%	31,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	17	7	0	0	27
	%	21,4%	19,3%	12,1%	0,0%	0,0%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	5	31	22	10	0	68
	%	35,7%	35,2%	37,9%	76,9%	0,0%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	0	6	2	0	0	8
	%	0,0%	6,8%	3,4%	0,0%	0,0%	4,6%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 16d – Os problemas intersetoriais são resolvidos de forma satisfatória para todos. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	6	16
	%	10,9%	7,3%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	28	27	55
	%	30,4%	32,9%	31,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	17	27
	%	10,9%	20,7%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	40	28	68
	%	43,5%	34,1%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	4	4	8
	%	4,3%	4,9%	4,6%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 17a – No meu setor existe uma clara cooperação entre colaboradores. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	6	9
	%	5,7%	5,0%	5,2%
Discordo parcialmente	Frequência	5	14	19
	%	9,4%	11,6%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	11	14
	%	5,7%	9,1%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	27	49	76
	%	50,9%	40,5%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	15	41	56
	%	28,3%	33,9%	32,2%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 17b – No meu setor existe uma clara cooperação entre colaboradores. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	0	6	3	9
	%	0,0%	0,0%	6,7%	16,7%	5,2%
Discordo parcialmente	Frequência	3	5	11	0	19
	%	13,0%	11,6%	12,2%	0,0%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	6	5	0	14
	%	13,0%	14,0%	5,6%	0,0%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	5	18	45	8	76
	%	21,7%	41,9%	50,0%	44,4%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	12	14	23	7	56
	%	52,2%	32,6%	25,6%	38,9%	32,2%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 17c – No meu setor existe uma clara cooperação entre colaboradores. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	2	5	1	0	9
	%	7,1%	2,3%	8,6%	7,7%	0,0%	5,2%
Discordo parcialmente	Frequência	1	11	4	3	0	19
	%	7,1%	12,5%	6,9%	23,1%	0,0%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	7	3	1	0	14
	%	21,4%	8,0%	5,2%	7,7%	0,0%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	3	39	28	5	1	76
	%	21,4%	44,3%	48,3%	38,5%	100,0%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	6	29	18	3	0	56
	%	42,9%	33,0%	31,0%	23,1%	0,0%	32,2%
Total		14	88	58	13	1	174
		1000%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 17d – No meu setor existe uma clara cooperação entre colaboradores. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	4	9
	%	5,4%	4,9%	5,2%
Discordo parcialmente	Frequência	15	4	19
	%	16,3%	4,9%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	8	14
	%	6,5%	9,8%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	34	42	76
	%	37,0%	51,2%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	32	24	56
	%	34,8%	29,3%	32,2%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 18a – Existe mais cooperação do que competição entre setores. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	10	11
	%	1,9%	8,3%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	10	33	43
	%	18,9%	27,3%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	22	28
	%	11,3%	18,2%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	28	39	67
	%	52,8%	32,2%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	8	17	25
	%	15,1%	14,0%	14,4%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 18b – Existe mais cooperação do que competição entre setores. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	2	6	2	11
	%	4,3%	4,7%	6,7%	11,1%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	4	9	24	6	43
	%	17,4%	20,9%	26,7%	33,3%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	11	7	5	28
	%	21,7%	25,6%	7,8%	27,8%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	7	17	40	3	67
	%	30,4%	39,5%	44,4%	16,7%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	6	4	13	2	25
	%	26,1%	9,3%	14,4%	11,1%	14,4%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 18c – Existe mais cooperação do que competição entre setores. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	6	1	2	0	11
	%	14,3%	6,8%	1,7%	15,4%	0,0%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	2	22	16	3	0	43
	%	14,3%	25,0%	27,6%	23,1%	0,0%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	12	7	3	1	28
	%	35,7%	13,6%	12,1%	23,1%	100,0%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	4	36	22	5	0	67
	%	28,6%	40,9%	37,9%	38,5%	0,0%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	1	12	12	0	0	25
	%	7,1%	13,6%	20,7%	0,0%	0,0%	14,4%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 18d – Existe mais cooperação do que competição entre setores. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	4	11
	%	7,6%	4,9%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	27	16	43
	%	29,3%	19,5%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	17	28
	%	12,0%	20,7%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	30	37	67
	%	32,6%	45,1%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	17	8	25
	%	18,5%	9,8%	14,4%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 19a – No meu setor todos estão envolvidos na melhoria contínua. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	12	14
	%	3,8%	9,9%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	4	17	21
	%	7,5%	14,0%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	14	24
	%	18,9%	11,6%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	26	42	68
	%	49,1%	34,7%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	11	36	47
	%	20,8%	29,8%	27,0%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 19b – No meu setor todos estão envolvidos na melhoria contínua. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	3	8	2	14
	%	4,3%	7,0%	8,9%	11,1%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	2	10	6	3	21
	%	8,7%	23,3%	6,7%	16,7%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	5	13	0	24
	%	26,1%	11,6%	14,4%	0,0%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	3	15	40	10	68
	%	13,0%	34,9%	44,4%	55,6%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	11	10	23	3	47
	%	47,8%	23,3%	25,6%	16,7%	27,0%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 19c – No meu setor todos estão envolvidos na melhoria contínua. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	8	4	1	0	14
	%	7,1%	9,1%	6,9%	7,7%	0,0%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	1	14	3	2	1	21
	%	7,1%	15,9%	5,2%	15,4%	100,0%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	10	8	1	0	24
	%	35,7%	11,4%	13,8%	7,7%	0,0%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	5	34	25	4	0	68
	%	35,7%	38,6%	43,1%	30,8%	0,0%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	2	22	18	5	0	47
	%	14,3%	25,0%	31,0%	38,5%	0,0%	27,0%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 19d – No meu setor todos estão envolvidos na melhoria contínua. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	7	14
	%	7,6%	8,5%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	16	5	21
	%	17,4%	6,1%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	14	24
	%	10,9%	17,1%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	34	34	68
	%	37,0%	41,5%	39,1%
Concordo totalmente	Frequência	25	22	47
	%	27,2%	26,8%	27,0%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Tabela 20a – Sinto-me orgulhoso de trabalhar. Não penso com frequência em deixar de trabalhar na UFT nos próximos anos. Seria muito feliz em trabalhar minha vida toda na UFT. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	11	26	37
	%	20,8%	21,5%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	14	33	47
	%	26,4%	27,3%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	19	23
	%	7,5%	15,7%	13,2%
Concordo parcialmente	Frequência	19	31	50
	%	35,8%	25,6%	28,7%
Concordo totalmente	Frequência	5	12	17
	%	9,4%	9,9%	9,8%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 20b – Sinto-me orgulhoso de trabalhar. Não penso com frequência em deixar de trabalhar na UFT nos próximos anos. Seria muito feliz em trabalhar minha vida toda na UFT. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	11	18	3	37
	%	21,7%	25,6%	20,0%	16,7%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	7	7	29	4	47
	%	30,4%	16,3%	32,2%	22,2%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	8	8	3	23
	%	17,4%	18,6%	8,9%	16,7%	13,2%
Concordo parcialmente	Frequência	5	15	25	5	50
	%	21,7%	34,9%	27,8%	27,8%	28,7%
Concordo totalmente	Frequência	2	2	10	3	17
	%	8,7%	4,7%	11,1%	16,7%	9,8%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 20c – Sinto-me orgulhoso de trabalhar. Não penso com frequência em deixar de trabalhar na UFT nos próximos anos. Seria muito feliz em trabalhar minha vida toda na UFT. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total	
Discordo totalmente	Frequência	8	16	10	2	1	37	
	%	57,1%	18,2%	17,2%	15,4%	100,0%	21,3%	
Discordo parcialmente	Frequência	4	27	13	3	0	47	
	%	28,6%	30,7%	22,4%	23,1%	0,0%	27,0%	
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	14	7	1	0	23	
	%	7,1%	15,9%	12,1%	7,7%	0,0%	13,2%	
Concordo parcialmente	Frequência	1	25	19	5	0	50	
	%	7,1%	28,4%	32,8%	38,5%	0,0%	28,7%	
		Frequência	0	6	9	2	0	17

Concordo totalmente	%	0,0%	6,8%	15,5%	15,4%	0,0%	9,8%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 20d – Sinto-me orgulhoso de trabalhar. Não penso com frequência em deixar de trabalhar na UFT nos próximos anos. Seria muito feliz em trabalhar minha vida toda na UFT. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	19	18	37
	%	20,7%	22,0%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	25	22	47
	%	27,2%	26,8%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	15	8	23
	%	16,3%	9,8%	13,2%
Concordo parcialmente	Frequência	24	26	50
	%	26,1%	31,7%	28,7%
Concordo totalmente	Frequência	9	8	17
	%	9,8%	9,8%	9,8%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 21a – Sinto-me motivado para trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	11	16
	%	9,4%	9,1%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	8	34	42
	%	15,1%	28,1%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	15	22
	%	13,2%	12,4%	12,6%
Concordo parcialmente	Frequência	27	46	73
	%	50,9%	38,0%	42,0%
Concordo totalmente	Frequência	6	15	21
	%	11,3%	12,4%	12,1%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 21b – Sinto-me motivado para trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	6	6	3	16
	%	4,3%	14,0%	6,7%	16,7%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	6	12	21	3	42
	%	26,1%	27,9%	23,3%	16,7%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	7	12	2	22
	%	4,3%	16,3%	13,3%	11,1%	12,6%
Concordo parcialmente	Frequência	9	15	42	7	73
	%	39,1%	34,9%	46,7%	38,9%	42,0%
	Frequência	6	3	9	3	21

Concordo totalmente	%	26,1%	7,0%	10,0%	16,7%	12,1%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 21c – Sinto-me motivado para trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	8	4	1	1	16
	%	14,3%	9,1%	6,9%	7,7%	100,0%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	3	27	11	1	0	42
	%	21,4%	30,7%	19,0%	7,7%	0,0%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	9	8	2	0	22
	%	21,4%	10,2%	13,8%	15,4%	0,0%	12,6%
Concordo parcialmente	Frequência	6	32	28	7	0	73
	%	42,9%	36,4%	48,3%	53,8%	0,0%	42,0%
Concordo totalmente	Frequência	0	12	7	2	0	21
	%	0,0%	13,6%	12,1%	15,4%	0,0%	12,1%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 21d – Sinto-me motivado para trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	9	7	16
	%	9,8%	8,5%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	24	18	42
	%	26,1%	22,0%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	15	22
	%	7,6%	18,3%	12,6%
Concordo parcialmente	Frequência	42	31	73
	%	45,7%	37,8%	42,0%
Concordo totalmente	Frequência	10	11	21
	%	10,9%	13,4%	12,1%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 22a – Existe um estado de ânimo positivo elevado. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	19	29
	%	18,9%	15,7%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	9	38	47
	%	17,0%	31,4%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	18	28
	%	18,9%	14,9%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	21	38	59
	%	39,6%	31,4%	33,9%
Concordo totalmente	Frequência	3	8	11
	%	5,7%	6,6%	6,3%
Total		53	121	174

	100%	100%	100,0%
--	-------------	-------------	---------------

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 22b – Existe um estado de ânimo positivo elevado. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	7	17	2	29
	%	13,0%	16,3%	18,9%	11,1%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	7	11	21	8	47
	%	30,4%	25,6%	23,3%	44,4%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	7	17	2	28
	%	8,7%	16,3%	18,9%	11,1%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	5	17	31	6	59
	%	21,7%	39,5%	34,4%	33,3%	33,9%
Concordo totalmente	Frequência	6	1	4	0	11
	%	26,1%	2,3%	4,4%	0,0%	6,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 22c – Existe um estado de ânimo positivo elevado. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	14	10	2	0	29
	%	21,4%	15,9%	17,2%	15,4%	0,0%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	4	25	14	3	1	47
	%	28,6%	28,4%	24,1%	23,1%	100,0%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	18	7	2	0	28
	%	7,1%	20,5%	12,1%	15,4%	0,0%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	6	25	23	5	0	59
	%	42,9%	28,4%	39,7%	38,5%	0,0%	33,9%
Concordo totalmente	Frequência	0	6	4	1	0	11
	%	0,0%	6,8%	6,9%	7,7%	0,0%	6,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 22d – Existe um estado de ânimo positivo elevado. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	16	13	29
	%	17,4%	15,9%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	26	21	47
	%	28,3%	25,9%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	14	14	28
	%	15,2%	17,1%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	32	27	59
	%	34,8%	32,9%	33,9%
Concordo totalmente	Frequência	4	7	11
	%	4,3%	8,5%	6,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 23a – Tenho o costume de falar bem da UFT. Recomendo esta organização aos meus amigos, como um bom lugar para se estudar e trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	4	6
	%	3,8%	3,3%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	5	11	16
	%	9,4%	9,1%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	22	26
	%	7,5%	18,2%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	30	61	91
	%	56,6%	50,4%	52,3%
Concordo totalmente	Frequência	12	23	35
	%	22,6%	19,0%	20,1%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 23b – Tenho o costume de falar bem da UFT. Recomendo esta organização aos meus amigos, como um bom lugar para se estudar e trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	3	2	1	6
	%	0,0%	7,0%	2,2%	5,6%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	3	5	7	1	16
	%	13,0%	11,6%	7,8%	5,6%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	11	11	2	26
	%	8,7%	25,6%	12,2%	11,1%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	10	17	53	11	91
	%	43,5%	39,5%	58,9%	61,1%	52,3%
Concordo totalmente	Frequência	8	7	17	3	35
	%	34,8%	16,3%	18,9%	16,7%	20,1%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 23c – Tenho o costume de falar bem da UFT. Recomendo esta organização aos meus amigos, como um bom lugar para se estudar e trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	3	2	0	0	6
	%	7,1%	3,4%	3,4%	0,0%	0,0%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	2	9	4	0	1	16
	%	14,3%	10,2%	6,9%	0,0%	100,0%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	15	4	3	0	26
	%	28,6%	17,0%	6,9%	23,1%	0,0%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	6	41	36	8	0	91
	%	42,9%	46,6%	62,1%	61,5%	0,0%	52,3%
Concordo totalmente	Frequência	1	20	12	2	0	35
	%	7,1%	22,7%	20,7%	15,4%	0,0%	20,1%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 23d – Tenho o costume de falar bem da UFT. Recomendo esta organização aos meus amigos, como um bom lugar para se estudar e trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	4	6
	%	2,2%	4,9%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	11	5	16
	%	12,0%	6,1%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	15	26
	%	12,0%	18,3%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	48	43	91
	%	52,2%	52,4%	52,3%
Concordo totalmente	Frequência	20	15	35
	%	21,7%	18,3%	20,1%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 24a – Evito debater questões internas e fazer críticas em locais que exponham a UFT e comprometam sua imagem. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	6	7
	%	1,9%	5,0%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	6	13	19
	%	11,3%	10,7%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	14	19
	%	9,4%	11,6%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	20	47	67
	%	37,7%	38,8%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	21	41	62
	%	39,6%	33,9%	35,6%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 24b – Evito debater questões internas e fazer críticas em locais que exponham a UFT e comprometam sua imagem. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	2	1	1	7
	%	13,0%	4,7%	1,1%	5,6%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	2	6	11	0	19
	%	8,7%	14,0%	12,2%	0,0%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	9	7	1	19
	%	8,7%	20,9%	7,8%	5,6%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	5	14	39	9	67
	%	21,7%	32,6%	43,3%	50,0%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	11	12	32	7	62
	%	47,8%	27,9%	35,6%	38,9%	35,6%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 24c – Evito debater questões internas e fazer críticas em locais que exponham a UFT e comprometam sua imagem. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	4	0	0	0	7
	%	21,4%	4,5%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	2	12	5	0	0	19
	%	14,3%	13,6%	8,6%	0,0%	0,0%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	10	4	3	0	19
	%	14,3%	11,4%	6,9%	23,1%	0,0%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	4	31	26	6	0	67
	%	28,6%	35,2%	44,8%	46,2%	0,0%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	3	31	23	4	1	62
	%	21,4%	35,2%	39,7%	30,8%	100,0%	35,6%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 24d – Evito debater questões internas e fazer críticas em locais que exponham a UFT e comprometam sua imagem. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	4	7
	%	3,3%	4,9%	4,0%
Discordo parcialmente	Frequência	9	10	19
	%	9,8%	12,2%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	10	19
	%	9,8%	12,2%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	34	33	67
	%	37,0%	40,2%	38,5%
Concordo totalmente	Frequência	37	25	62
	%	40,2%	30,5%	35,6%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 25a – No meu setor as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	9	16
	%	13,2%	7,4%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	7	24	31
	%	13,2%	19,8%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	20	27
	%	13,2%	16,5%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	23	56	79
	%	43,4%	46,3%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	9	12	21
	%	17,0%	9,9%	12,1%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 25b – No meu setor as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	5	8	2	16
	%	4,3%	11,6%	8,9%	11,1%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	6	7	16	2	31
	%	26,1%	16,3%	17,8%	11,1%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	10	14	2	27
	%	4,3%	23,3%	15,6%	11,1%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	7	18	44	10	79
	%	30,4%	41,9%	48,9%	55,6%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	8	3	8	2	21
	%	34,8%	7,0%	8,9%	11,1%	12,1%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 25c – No meu setor as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	9	4	1	0	16
	%	14,3%	10,2%	6,9%	7,7%	0,0%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	2	17	9	2	1	31
	%	14,3%	19,3%	15,5%	15,4%	100,0%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	16	8	2	0	27
	%	7,1%	18,2%	13,8%	15,4%	0,0%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	6	37	29	7	0	79
	%	42,9%	42,0%	50,0%	53,8%	0,0%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	3	9	8	1	0	21
	%	21,4%	10,2%	13,8%	7,7%	0,0%	12,1%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 25d – No meu setor as pessoas sentem-se satisfeitas por irem trabalhar. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	6	16
	%	10,9%	7,3%	9,2%
Discordo parcialmente	Frequência	17	14	31
	%	18,5%	17,1%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	17	27
	%	10,9%	20,7%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	45	34	79
	%	48,9%	41,5%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	10	11	21
	%	10,9%	13,4%	12,1%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 26a – Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	7	14
	%	13,2%	5,8%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	7	24	31
	%	13,2%	26,4	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	21	24
	%	5,7%	17,4%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	28	48	76
	%	52,8%	39,7%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	8	21	29
	%	15,1%	17,4%	16,7%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 26b – Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	6	5	2	14
	%	4,3%	14,0%	5,6%	11,1%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	3	3	20	5	31
	%	13,0%	7,0%	22,2%	27,8%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	7	11	3	24
	%	13,0%	16,3%	12,2%	16,7%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	10	19	41	6	76
	%	43,5%	44,2%	45,6%	33,3%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	6	8	13	2	29
	%	26,1%	18,6%	14,4%	11,1%	16,7%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 26c – Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	10	1	1	0	14
	%	14,3%	11,4%	1,7%	7,7%	0,0%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	1	15	12	3	0	31
	%	7,1%	17,0%	20,7%	23,1%	0,0%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	15	6	1	1	24
	%	7,1%	17,0%	10,3%	7,7%	100,0%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	6	31	32	7	0	76
	%	42,9%	35,2%	55,2%	53,8%	0,0%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	4	17	7	1	0	29
	%	28,6%	19,3%	12,1%	7,7%	0,0%	16,7%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 26d – Permite-se um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	9	5	14
	%	9,8%	6,1%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	16	15	31
	%	17,4%	18,3%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	13	11	24
	%	14,1%	13,4%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	38	38	76
	%	41,3%	46,3%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	16	13	29
	%	17,4%	15,9%	16,7%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 27a – As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	11	18	29
	%	20,8%	14,9%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	13	35	48
	%	24,5%	28,9%	27,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	23	31
	%	15,1%	19,0%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	19	37	56
	%	35,8%	30,6%	32,2%
Concordo totalmente	Frequência	2	8	10
	%	3,8%	6,6%	5,7%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 27b – As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	7	17	3	29
	%	8,7%	16,3%	18,9%	16,7%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	4	9	27	8	48
	%	17,4%	20,9%	30,0%	44,4%	27,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	11	13	3	31
	%	17,4%	25,6%	14,4%	16,7%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	8	14	31	3	56
	%	34,8%	32,6%	34,4%	16,7%	32,2%
Concordo totalmente	Frequência	5	2	2	1	10
	%	21,7%	4,7%	2,2%	5,6%	5,7%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 27c – As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	17	8	1	1	29
	%	14,3%	19,3%	13,8%	7,7%	100,0%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	2	21	20	5	0	48
	%	14,3%	23,9%	34,5%	38,5%	0,0%	27,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	0	17	10	4	0	31
	%	0,0%	19,3%	17,2%	30,8%	0,0%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	7	29	17	3	0	56
	%	50,0%	33,0%	29,3%	23,1%	0,0%	32,2%
Concordo totalmente	Frequência	3	4	3	0	0	10
	%	21,4%	4,5%	5,2%	0,0%	0,0%	5,7%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 27d – As necessidades pessoais e o bem-estar dos servidores constituem uma preocupação constante na organização. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	15	14	29
	%	16,3%	17,1%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	26	22	48
	%	28,3%	26,8%	27,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	20	11	31
	%	21,7%	13,4%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	25	31	56
	%	27,2%	37,8%	32,2%
Concordo totalmente	Frequência	6	4	10
	%	6,5%	4,9%	5,7%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 28a – Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	23	28
	%	9,4%	19,0%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	23	39	62
	%	43,4%	32,2%	35,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	19	30
	%	20,8%	15,7%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	14	37	51
	%	26,4%	30,6%	29,3%
Concordo totalmente	Frequência	0	3	3
	%	0,0%	2,5%	1,7%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 28b – Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	6	14	6	28
	%	8,7%	14,0%	15,6%	33,3%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	7	14	37	4	62
	%	30,4%	32,6%	41,1%	22,2%	35,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	7	17	3	30
	%	13,0%	16,3%	18,9%	16,7%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	10	15	21	5	51
	%	43,5%	34,9%	23,3%	27,8%	29,3%
Concordo totalmente	Frequência	1	1	1	0	3
	%	4,3%	2,3%	1,1%	0,0%	1,7%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 28c – Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	16	8	1	1	28
	%	14,3%	18,2%	13,8%	7,7%	100,0%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	4	28	26	4	0	62
	%	28,6%	31,8%	44,8%	30,8%	0,0%	35,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	18	9	2	0	30
	%	7,1%	20,5%	15,5%	15,4%	0,0%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	6	24	15	6	0	51
	%	42,9%	27,3%	25,9%	46,2%	0,0%	29,3%
Concordo totalmente	Frequência	1	2	0	0	0	3
	%	7,1%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 28d – Programas para aumentar a satisfação dos servidores são regularmente desenvolvidos. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	18	10	28
	%	19,6%	12,2%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	32	30	62
	%	34,8%	36,6%	35,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	12	18	30
	%	13,0%	22,0%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	27	24	51
	%	29,3%	29,3%	29,3%
Concordo totalmente	Frequência	3	0	3
	%	3,3%	0,0%	1,7%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 29a – Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	12	17
	%	9,4%	9,9%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	14	40	54
	%	26,4%	33,1%	31,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	17	27	44
	%	32,1%	22,3%	25,3%
Concordo parcialmente	Frequência	17	36	53
	%	32,1%	29,8%	30,5%
Concordo totalmente	Frequência	0	6	6
	%	0,0%	5,0%	3,4%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 29b – Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	1	12	4	17
	%	0,0%	2,3%	13,3%	22,2%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	5	14	30	5	54
	%	21,7%	32,6%	33,3%	27,8%	31,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	14	23	2	44
	%	21,7%	32,6%	25,6%	11,1%	25,3%
Concordo parcialmente	Frequência	9	13	24	7	53
	%	39,1%	30,2%	26,7%	38,9%	30,5%
Concordo totalmente	Frequência	4	1	1	0	6
	%	17,4%	2,3%	1,1%	0,0%	3,4%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 29c – Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	9	5	1	1	17
	%	7,1%	10,2%	8,6%	7,7%	100,0%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	1	31	20	2	0	54
	%	7,1%	35,2%	34,5%	15,4%	0,0%	31,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	21	15	3	0	44
	%	35,7%	23,9%	25,9%	23,1%	0,0%	25,3%
Concordo parcialmente	Frequência	6	24	16	7	0	53
	%	42,9%	27,3%	27,6%	53,8%	0,0%	30,5%
Concordo totalmente	Frequência	1	3	2	0	0	6
	%	7,1%	3,4%	3,4%	0,0%	0,0%	3,4%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 29d – Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os colaboradores satisfeitos e confiantes. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	7	17
	%	10,9%	8,5%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	31	23	54
	%	33,7%	28,0%	31,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	18	26	44
	%	19,6%	31,7%	25,3%
Concordo parcialmente	Frequência	29	24	53
	%	31,5%	29,3%	30,5%
Concordo totalmente	Frequência	4	2	6
	%	4,3%	2,4%	3,4%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 30a – Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	8	23	31
	%	15,1%	19,0%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	21	38	59
	%	39,6%	31,4%	33,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	16	24
	%	15,1%	13,2%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	14	40	54
	%	26,4%	33,1%	31,0%
Concordo totalmente	Frequência	2	4	6
	%	3,8%	3,3%	3,4%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 30b – Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	6	17	6	31
	%	8,7%	14,0%	18,9%	33,3%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	5	10	40	4	59
	%	21,7%	23,3%	44,4%	22,2%	33,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	8	13	0	24
	%	13,0%	18,6%	14,4%	0,0%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	11	18	17	8	54
	%	47,8%	41,9%	18,9%	44,4%	31,0%
Concordo totalmente	Frequência	2	1	3	0	6
	%	8,7%	2,3%	3,3%	0,0%	3,4%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 30c – Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	19	7	2	1	31
	%	14,3%	21,6%	12,1%	15,4%	100,0%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	4	24	25	6	0	59
	%	28,6%	27,3%	43,1%	46,2%	0,0%	33,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	15	6	1	0	24
	%	14,3%	17,0%	10,3%	7,7%	0,0%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	6	28	16	4	0	54
	%	42,9%	31,8%	27,6%	30,8%	0,0%	31,0%
Concordo totalmente	Frequência	0	2	4	0	0	6
	%	0,0%	2,3%	6,9%	0,0%	0,0%	3,4%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 30d – Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos servidores. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	18	13	31
	%	19,6%	15,9%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	28	31	59
	%	30,4%	37,8%	33,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	13	24
	%	12,0%	15,9%	13,8%
Concordo parcialmente	Frequência	32	22	54
	%	34,8%	26,8%	31,0%
Concordo totalmente	Frequência	3	3	6
	%	3,3%	3,7%	3,4%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 31a – Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	16	28	44
	%	30,2%	23,1%	25,3%
Discordo parcialmente	Frequência	17	34	51
	%	32,1%	28,1%	29,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	37	48
	%	20,8%	30,6%	27,6%
Concordo parcialmente	Frequência	9	20	29
	%	17,0%	16,5%	16,7%
Concordo totalmente	Frequência	0	2	2
	%	0,0%	1,7%	1,1%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 31b – Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência %	1 4,3%	10 23,3%	31 34,4%	2 11,1%	44 25,3%
Discordo parcialmente	Frequência %	6 26,1%	9 20,9%	28 31,1%	8 44,4%	51 29,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	10 43,5%	15 34,9%	17 18,9%	6 33,3%	48 27,6%
Concordo parcialmente	Frequência %	6 26,1%	8 18,6%	13 14,4%	2 11,1%	29 16,7%
Concordo totalmente	Frequência %	0 0,0%	1 2,3%	1 1,1%	0 0,0%	2 1,1%
Total		23 100,0%	43 100,0%	90 100,0%	18 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 31c – Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência %	2 14,3%	28 31,8%	12 20,7%	2 15,4%	0 0,0%	44 25,3%
Discordo parcialmente	Frequência %	4 28,6%	24 27,3%	18 31,0%	4 30,8%	1 100,0%	51 29,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	6 42,9%	26 29,5%	13 22,4%	3 23,1%	0 0,0%	48 27,6%
Concordo parcialmente	Frequência %	2 14,3%	8 9,1%	15 25,9%	4 30,8%	0 0,0%	29 16,7%
Concordo totalmente	Frequência %	0 0,00%	2 2,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 1,1%
Total		14 100,0%	88 100,0%	58 100,0%	13 100,0%	1 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 31d – Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	22	22	44
	%	23,9%	26,8%	25,3%
Discordo parcialmente	Frequência	33	18	51
	%	35,9%	22,0%	29,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	18	30	48
	%	19,6%	36,6%	27,6%
Concordo parcialmente	Frequência	17	12	29
	%	18,5%	14,6%	16,7%
Concordo totalmente	Frequência	2	0	2
	%	2,2%	0,0%	1,1%
Total		92 100,0%	82 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 32a – Sou otimista sobre o futuro do meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	9	11
	%	3,8%	7,4%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	7	22	29
	%	13,2%	18,2%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	23	28
	%	9,4%	19,0%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	22	47	69
	%	41,5%	38,8%	39,7%
Concordo totalmente	Frequência	17	20	37
	%	32,1%	16,5%	21,3%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 32b – Sou otimista sobre o futuro do meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	4	5	2	11
	%	0,0%	9,3%	5,6%	11,1%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	3	8	16	2	29
	%	13,0%	18,6%	17,8%	11,1%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	9	11	3	28
	%	21,7%	20,9%	12,2%	16,7%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	7	17	38	7	69
	%	30,4%	39,5%	42,2%	38,9%	39,7%
Concordo totalmente	Frequência	8	5	20	4	37
	%	34,8%	11,6%	22,2%	22,2%	21,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 32c – Sou otimista sobre o futuro do meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	7	2	1	0	11
	%	7,1%	8,0%	3,4%	7,7%	0,0%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	2	14	12	1	0	29
	%	14,3%	15,9%	20,7%	7,7%	0,0%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	15	5	1	1	28
	%	42,9%	17,0%	8,6%	7,7%	100,0%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	5	29	25	10	0	69
	%	35,7%	33,0%	43,1%	76,9%	0,0%	39,7%
Concordo totalmente	Frequência	0	23	14	0	0	37
	%	0,0%	26,1%	24,1%	0,0%	0,0%	21,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 32d – Sou otimista sobre o futuro do meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	5	11
	%	6,5%	6,1%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	14	15	29
	%	15,2%	18,3%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	13	15	28
	%	14,1%	18,3%	16,1%
Concordo parcialmente	Frequência	39	30	69
	%	42,4%	36,6%	39,7%
Concordo totalmente	Frequência	20	17	37
	%	21,7%	20,7%	21,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO PLANEJAMENTO E FLEXIBILIDADE

Tabela 33a – Pensa-se nos problemas com muita antecedência. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	20	46	66
	%	37,7%	38,0%	37,9%
Discordo parcialmente	Frequência	23	42	65
	%	43,4%	34,7%	37,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	14	17
	%	5,7%	11,6%	9,8%
Concordo parcialmente	Frequência	7	17	24
	%	13,2%	14,0%	13,8%
Concordo totalmente	Frequência	0	2	2
	%	0,0%	1,7%	1,1%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 33b – Pensa-se nos problemas com muita antecedência. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	19	38	3	66
	%	26,1%	44,2%	42,2%	16,7%	37,9%
Discordo parcialmente	Frequência	4	15	35	11	65
	%	17,4%	34,9%	38,9%	61,1%	37,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	3	6	2	17
	%	26,6%	7,0%	6,7%	11,1%	9,8%
Concordo parcialmente	Frequência	6	5	11	2	24
	%	26,1%	11,6%	12,2%	11,1%	13,8%
Concordo totalmente	Frequência	1	1	0	0	2
	%	4,3%	2,3%	0,0%	0,0%	1,1%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 33c – Pensa-se nos problemas com muita antecedência. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	37	19	4	1	66
	%	35,7%	42,0%	32,8%	30,8%	100,0%	37,9%
Discordo parcialmente	Frequência	4	29	24	8	0	65
	%	28,6%	33,0%	41,4%	61,5%	0,0%	37,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	10	4	1	0	17
	%	14,3%	11,4%	6,9%	7,7%	0,0%	9,8%
Concordo parcialmente	Frequência	2	11	11	0	0	24
	%	14,3%	12,5%	19,0%	0,0%	0,0%	13,8%
Concordo totalmente	Frequência	1	1	0	0	0	2
	%	7,1%	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 33d – Pensa-se nos problemas com muita antecedência. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	33	33	66
	%	35,9%	40,2%	37,9%
Discordo parcialmente	Frequência	38	27	65
	%	41,3%	32,9%	37,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	9	17
	%	8,7%	11,0%	9,8%
Concordo parcialmente	Frequência	11	13	24
	%	12,0%	15,9%	13,8%
Concordo totalmente	Frequência	2	0	2
	%	2,2%	0,0%	1,1%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 34a – Procuo me envolver nos processos de planejamento e avaliação e demais ações que promovem a integração da comunidade acadêmica. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	11	14
	%	5,7%	9,1%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	5	13	18
	%	9,4%	10,7%	10,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	12	26	38
	%	22,6%	21,5%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	23	56	79
	%	43,4%	46,3%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	10	15	25
	%	18,9%	12,4%	14,4%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 34b – Procuo me envolver nos processos de planejamento e avaliação e demais ações que promovem a integração da comunidade acadêmica. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	2	10	2	14
	%	0,0%	4,7%	11,1%	11,1%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	2	8	8	0	18
	%	8,7%	18,6%	8,9%	0,0%	10,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	10	16	3	38
	%	39,1%	23,3%	17,8%	16,7%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	8	19	41	11	79
	%	34,8%	44,2%	45,6%	61,1%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	4	4	15	2	25
	%	17,4%	9,3%	16,7%	11,1%	14,4%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 34c – Procuo me envolver nos processos de planejamento e avaliação e demais ações que promovem a integração da comunidade acadêmica. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	10	2	1	0	14
	%	7,1%	11,4%	3,4%	7,7%	0,0%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	1	11	6	0	0	18
	%	7,1%	12,5%	10,3%	0,0%	0,0%	10,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	18	11	1	0	38
	%	57,1%	20,5%	19,0%	7,7%	0,0%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	3	34	33	8	10	79
	%	21,4%	38,6%	56,9%	61,5%	0,0%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	1	15	6	3	0	25
	%	7,1%	17,0%	10,3%	23,1%	0,0%	14,4%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 34d – Procuo me envolver nos processos de planejamento e avaliação e demais ações que promovem a integração da comunidade acadêmica. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	8	14
	%	6,5%	9,8%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	10	8	18
	%	10,9%	9,8%	10,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	15	23	38
	%	16,3%	28,0%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	44	35	79
	%	47,8%	42,7%	45,4%
Concordo totalmente	Frequência	17	8	25
	%	18,5%	9,8%	14,4%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 35a – Os procedimentos são mais importantes do que os resultados. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	20	26
	%	11,3%	16,5%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	26	35	61
	%	49,1%	28,9%	35,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	27	36
	%	17,0%	22,3%	20,7%
Concordo parcialmente	Frequência	12	33	45
	%	22,6%	27,3%	25,9%
Concordo totalmente	Frequência	0	6	6
	%	0,0%	5,0%	3,4%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 35b – Os procedimentos são mais importantes do que os resultados. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	11	10	3	26
	%	8,7%	25,6%	11,1%	16,7%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	2	12	42	5	61
	%	8,7%	27,9%	46,7%	27,8%	35,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	10	12	5	36
	%	39,1%	23,3%	13,3%	27,8%	20,7%
Concordo parcialmente	Frequência	7	9	24	5	45
	%	30,4%	20,9%	26,7%	27,8%	25,9%
Concordo totalmente	Frequência	3	1	2	0	6
	%	13,0%	2,3%	2,2%	0,0%	3,4%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 35c – Os procedimentos são mais importantes do que os resultados. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	15	8	0	1	26
	%	14,3%	17,0%	13,8%	0,0%	100,0%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	3	26	28	4	0	61
	%	21,4%	29,5%	48,3%	30,8%	0,0%	35,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	20	9	3	0	36
	%	28,6%	22,7%	15,5%	23,1%	0,0%	20,7%
Concordo parcialmente	Frequência	3	24	12	6	0	45
	%	21,4%	27,3%	20,7%	46,2%	0,0%	25,9%
Concordo totalmente	Frequência	2	3	1	0	0	6
	%	14,3%	3,4%	1,7%	0,0%	0,0%	3,4%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 35d – Os procedimentos são mais importantes do que os resultados. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	16	10	26
	%	17,4%	12,2%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	30	31	61
	%	32,6%	37,8%	35,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	18	18	36
	%	19,6%	22,0%	20,7%
Concordo parcialmente	Frequência	26	19	45
	%	28,3%	23,2%	25,9%
Concordo totalmente	Frequência	2	4	6
	%	2,2%	4,9%	3,4%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 36a – Os projetos são sempre implementados na data planejada. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	9	28	37
	%	17,0%	23,1%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	30	52	82
	%	56,6%	43,0%	47,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	20	25
	%	9,4%	16,5%	14,4%
Concordo parcialmente	Frequência	9	19	28
	%	17,0%	15,7%	16,1%
Concordo totalmente	Frequência	0	2	2
	%	0,0%	1,7%	1,1%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 36b – Os projetos são sempre implementados na data planejada. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	5	23	4	37
	%	21,7%	11,6%	25,6%	22,2%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	7	25	40	10	82
	%	30,4%	58,1%	44,4%	55,6%	47,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	6	13	1	25
	%	21,7%	14,0%	14,4%	5,6%	14,4%
Concordo parcialmente	Frequência	4	7	14	3	28
	%	17,4%	16,3%	15,6%	16,7%	16,1%
Concordo totalmente	Frequência	2	0	0	0	2
	%	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 36c – Os projetos são sempre implementados na data planejada. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	19	12	4	0	37
	%	14,3%	21,6%	20,7%	30,8%	0,0%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	4	41	31	5	1	82
	%	28,6%	46,6%	53,4%	38,5%	100,0%	47,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	15	4	0	0	25
	%	42,9%	17,0%	6,9%	0,0%	0,0%	14,4%
Concordo parcialmente	Frequência	2	11	11	4	0	28
	%	14,3%	12,5%	19,0%	30,8%	0,0%	16,1%
Concordo totalmente	Frequência	0	2	0	0	0	2
	%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 36d – Os projetos são sempre implementados na data planejada. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	18	19	37
	%	19,6%	23,2%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	47	35	82
	%	51,1%	42,7%	47,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	16	25
	%	9,8%	19,5%	14,4%
Concordo parcialmente	Frequência	17	11	28
	%	18,5%	13,4%	16,1%
Concordo totalmente	Frequência	1	1	2
	%	1,1%	1,2%	1,1%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO ESTRUTURA HIERÁRQUICA

Tabela 37a – Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	13	11	24
	%	24,5%	9,1%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	9	22	31
	%	17,0%	18,2%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	12	27	39
	%	22,6%	22,3%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	17	46	63
	%	32,1%	38,0%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	2	15	17
	%	3,8%	12,4%	9,8%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 37b – Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	4	14	5	24
	%	4,3%	9,3%	15,6%	27,8%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	4	8	16	3	31
	%	17,4%	18,6%	17,8%	16,7%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	15	17	4	39
	%	13,0%	34,9%	18,9%	22,2%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	12	13	33	5	63
	%	52,2%	30,2%	36,7%	27,8%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	3	3	10	1	17
	%	13,0%	7,0%	11,1%	5,6%	9,8%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 37c – Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	9	12	2	0	24
	%	7,1%	10,2%	20,7%	15,4%	0,0%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	2	14	14	1	0	31
	%	14,3%	15,9%	24,1%	7,7%	0,0%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	23	12	2	1	39
	%	7,1%	26,1%	20,7%	15,4%	100,0%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	9	30	17	7	0	63
	%	64,3%	34,1%	29,3%	53,8%	0,0%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	1	12	3	1	0	17
	%	7,1%	13,6%	5,2%	7,7%	0,0%	9,8%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 37d – Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	13	11	24
	%	14,1%	13,4%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	16	15	31
	%	17,4%	18,3%	17,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	21	18	39
	%	22,8%	22,0%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	31	32	63
	%	33,7%	39,0%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	11	6	17
	%	12,0%	7,3%	9,8%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 38a – É muito difícil fazer carreira dentro da organização. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	10	17
	%	13,2% 34	8,3% 33,1	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	11	30	41
	%	20,8%	24,8%	23,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	24	27
	%	5,7%	19,8%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	24	42	66
	%	45,3%	34,7%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	8	15	23
	%	15,1% 60,4	12,4% 47,1	13,2%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 38b – É muito difícil fazer carreira dentro da organização. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	1	8	4	17
	%	17,4%	2,3%	8,9%	22,2%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	3	10	24	4	41
	%	13,0%	23,3%	26,7%	22,2%	23,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	10	10	2	27
	%	21,7%	23,3%	11,1%	11,1%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	8	17	35	6	66
	%	34,8%	39,5%	38,9%	33,3%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	3	5	13	2	23
	%	13,0%	11,6%	14,4%	11,1%	13,2%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 38c – É muito difícil fazer carreira dentro da organização. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	4	8	1	1	17
	%	21,4%	4,5%	13,8%	7,7%	100,0%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	1	20	16	4	0	41
	%	7,1%	22,7%	27,6%	30,8%	0,0%	23,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	16	8	1	0	27
	%	14,3%	18,2%	13,8%	7,7%	0,0%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	6	34	20	6	0	66
	%	42,9%	38,6%	34,5%	46,2%	0,0%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	2	14	6	1	0	23
	%	14,3%	15,9%	10,3%	7,7%	0,0%	13,2%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 38d – É muito difícil fazer carreira dentro da organização. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	12	5	17
	%	13,0%	6,1%	9,8%
Discordo parcialmente	Frequência	19	22	41
	%	20,7%	26,8%	23,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	12	15	27
	%	13,0%	18,3%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	40	26	66
	%	43,5%	31,7%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	9	14	23
	%	9,8%	17,1%	13,2%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

COMUNICAÇÃO

Tabela 39a – No meu setor a comunicação é muito aberta. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	8	8
	%	0,0%	6,6%	4,6%
Discordo parcialmente	Frequência	6	22	28
	%	11,3%	18,2%	16,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	11	13
	%	3,8%	9,1%	7,5%
Concordo parcialmente	Frequência	25	41	66
	%	47,2%	33,9%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	20	39	59
	%	37,7%	32,2%	33,9%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 39b – No meu setor a comunicação é muito aberta. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	1	4	2	8
	%	4,3%	2,3%	4,4%	11,1%	4,6%
Discordo parcialmente	Frequência	4	8	15	1	28
	%	17,4%	18,6%	16,7%	5,6%	16,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	7	3	1	13
	%	8,7%	16,3%	3,3%	5,6%	7,5%
Concordo parcialmente	Frequência	6	14	41	5	66
	%	26,1%	32,6%	45,6%	27,8%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	10	13	27	9	59
	%	43,5%	30,2%	30,0%	50,0%	33,9%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 39c – No meu setor a comunicação é muito aberta. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	2	3	1	0	8
	%	14,3%	2,3%	5,2%	7,7%	0,0%	4,6%
Discordo parcialmente	Frequência	1	15	10	1	1	28
	%	7,1%	17,0%	17,2%	7,7%	100,0%	16,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	0	10	3	0	0	13
	%	0,0%	11,4%	5,2%	0,0%	0,0%	7,5%
Concordo parcialmente	Frequência	5	32	24	5	0	66
	%	35,7%	36,4%	41,4%	38,5%	0,0%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	6	29	18	6	0	59
	%	42,9%	33,0%	31,0%	46,2%	0,0%	33,9%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 39d – No meu setor a comunicação é muito aberta. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	1	8
	%	7,6%	1,2%	4,6%
Discordo parcialmente	Frequência	18	10	28
	%	19,6%	12,2%	16,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	3	13
	%	10,9%	3,7%	7,5%
Concordo parcialmente	Frequência	33	33	66
	%	35,9%	40,2%	37,9%
Concordo totalmente	Frequência	24	35	59
	%	26,1%	42,7%	33,9%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 40a – As informações importantes surgem mais pelos canais formais do que pelos informais (“rádio-peão”, redes sociais, grupos não oficiais). Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	23	28
	%	9,4%	19,0%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	14	31	45
	%	26,4%	25,6%	25,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	25	29
	%	7,5%	20,7%	16,7%
Concordo parcialmente	Frequência	26	31	57
	%	49,1%	25,6%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	4	11	15
	%	7,5%	9,1%	8,6%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 40b – As informações importantes surgem mais pelos canais formais do que pelos informais (“rádio-peão”, redes sociais, grupos não oficiais). Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	6	15	3	28
	%	17,4%	14,0%	16,7%	16,7%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	9	10	22	4	45
	%	39,1%	23,3%	24,4%	22,2%	25,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	11	13	2	29
	%	13,0%	25,6%	14,4%	11,1%	16,7%
Concordo parcialmente	Frequência	5	11	32	9	57
	%	21,7%	25,6%	35,6%	50,0%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	2	5	8	0	15
	%	8,7%	11,6%	8,9%	0,0%	8,6%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 40c – As informações importantes surgem mais pelos canais formais do que pelos informais (“rádio-peão”, redes sociais, grupos não oficiais). Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	14	6	3	1	28
	%	28,6%	15,9%	10,3%	23,1%	100,0%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	5	22	17	1	0	45
	%	35,7%	25,0%	29,3%	7,7%	0,0%	25,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	22	6	0	0	29
	%	7,1%	25,0%	10,3%	0,0%	0,0%	16,7%
Concordo parcialmente	Frequência	2	20	26	9	0	57
	%	14,3%	22,7%	44,8%	69,2%	0,0%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	2	10	3	0	0	15
	%	14,3%	11,4%	5,2%	0,0%	0,0%	8,6%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 40d – As informações importantes surgem mais pelos canais formais do que pelos informais (“rádio-peão”, redes sociais, grupos não oficiais). Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	16	12	28
	%	17,4%	14,6%	16,1%
Discordo parcialmente	Frequência	25	20	45
	%	27,2%	24,4%	25,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	18	29
	%	12,0%	22,0%	16,7%
Concordo parcialmente	Frequência	32	25	57
	%	34,8%	30,5%	32,8%
Concordo totalmente	Frequência	8	7	15
	%	8,7%	8,5%	8,6%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 41a – Quando preciso de informações ou serviços, não enfrento entraves burocráticos e não tenho dificuldades em ser atendido. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	25	31
	%	11,3%	20,7%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	14	39	53
	%	26,4%	32,2%	30,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	11	16
	%	9,4%	9,1%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	25	39	64
	%	47,2%	32,2%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	3	7	10
	%	5,7%	5,8%	5,7%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 41b – Quando preciso de informações ou serviços, não enfrento entraves burocráticos e não tenho dificuldades em ser atendido. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	6	18	3	31
	%	17,4%	14,0%	20,0%	16,7%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	7	17	21	8	53
	%	30,4%	39,5%	23,3%	44,4%	30,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	4	10	1	16
	%	4,3%	9,3%	11,1%	5,6%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	9	11	38	6	64
	%	39,1%	25,6%	42,2%	33,3%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	2	5	3	0	10
	%	8,7%	11,6%	3,3%	0,0%	5,7%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 41c – Quando preciso de informações ou serviços, não enfrento entraves burocráticos e não tenho dificuldades em ser atendido. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	17	7	3	1	31
	%	21,4%	19,3%	12,1%	23,1%	100,0%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	4	25	18	6	0	53
	%	28,6%	28,4%	31,0%	46,2%	0,0%	30,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	0	11	5	0	0	16
	%	0,0%	12,5%	8,6%	0,0%	0,0%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	7	31	22	4	0	64
	%	50,0%	35,2%	37,9%	30,8%	0,0%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	0	4	6	0	0	10
	%	0,0%	4,5%	10,3%	0,0%	0,0%	5,7%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 41d – Quando preciso de informações ou serviços, não enfrento entraves burocráticos e não tenho dificuldades em ser atendido. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	14	17	31
	%	15,2%	20,7%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	32	21	53
	%	34,8%	25,6%	30,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	10	16
	%	6,5%	12,2%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	34	30	64
	%	37,0%	36,6%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	6	4	10
	%	6,5%	4,9%	5,7%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO SISTEMA ORGANIZATIVO

Tabela 42a – Existem normativas e procedimentos que devem ser seguidos. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	10	11
	%	1,9%	8,3%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	7	9	16
	%	13,2%	7,4%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	12	14
	%	3,8%	9,9%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	24	49	73
	%	45,3%	40,5%	42,0%
Concordo totalmente	Frequência	19	41	60
	%	35,8%	33,9%	34,5%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 42b – Existem normativas e procedimentos que devem ser seguidos. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	4	4	2	11
	%	4,3%	9,3%	4,4%	11,1%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	0	2	11	3	16
	%	0,0%	4,7%	12,2%	16,7%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	2	8	2	14
	%	8,7%	4,7%	8,9%	11,1%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	8	21	38	6	73
	%	34,8%	48,8%	42,2%	33,3%	42,0%
Concordo totalmente	Frequência	12	14	29	5	60
	%	52,2%	32,6%	32,2%	27,8%	34,5%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 42c – Existem normativas e procedimentos que devem ser seguidos. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	6	3	0	1	11
	%	7,1%	6,8%	5,2%	0,0%	100,0%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	0	8	7	1	0	16
	%	0,0%	9,1%	12,1%	7,7%	0,0%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	8	5	0	0	14
	%	7,1%	9,1%	8,6%	0,0%	0,0%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	6	36	21	10	0	73
	%	42,9%	40,9%	36,2%	76,9%	0,0%	42,0%
Concordo totalmente	Frequência	6	30	22	2	0	60
	%	42,9%	34,1%	37,9%	15,4%	0,0%	34,5%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 42d – Existem normativas e procedimentos que devem ser seguidos. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	4	11
	%	7,6%	4,9%	6,3%
Discordo parcialmente	Frequência	5	11	16
	%	5,4%	13,4%	9,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	3	14
	%	12,0%	3,7%	8,0%
Concordo parcialmente	Frequência	34	39	73
	%	37,0%	47,6%	42,0%
Concordo totalmente	Frequência	35	25	60
	%	38,0%	30,5%	34,5%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 43a – Novos servidores são deixados “por sua conta”. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	20	27
	%	13,2%	16,5%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	19	23	42
	%	35,8%	19,0%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	23	30
	%	13,2%	19,0%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	18	40	58
	%	34,0%	33,1%	33,3%
Concordo totalmente	Frequência	2	15	17
	%	3,8%	12,4%	9,8%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 43b – Novos servidores são deixados “por sua conta”. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	6	14	2	27
	%	21,7%	14,0%	15,6%	11,1%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	6	13	22	1	42
	%	26,1%	30,2%	24,4%	5,6%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	5	15	7	30
	%	13,0%	11,6%	16,7%	38,9%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	4	12	35	7	58
	%	17,4%	27,9%	38,9%	38,9%	33,3%
Concordo totalmente	Frequência	5	7	4	1	17
	%	21,7%	16,3%	4,4%	5,6%	9,8%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 43c – Novos servidores são deixados “por sua conta”. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	9	12	0	0	27
	%	42,9%	10,2%	20,7%	0,0%	0,0%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	2	22	14	4	0	42
	%	14,3%	25,0%	24,1%	30,8%	0,0%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	17	8	2	1	30
	%	14,3%	19,3%	13,8%	15,4%	100,0%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	0	30	22	6	0	58
	%	0,0%	34,1%	37,9%	46,2%	0,0%	33,3%
Concordo totalmente	Frequência	4	10	2	1	0	17
	%	28,6%	11,4%	3,4%	7,7%	0,0%	9,8%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 43d – Novos servidores são deixados “por sua conta”. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	11	16	27
	%	12,0%	19,5%	15,5%
Discordo parcialmente	Frequência	22	20	42
	%	23,9%	24,4%	24,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	15	15	30
	%	16,3%	18,3%	17,2%
Concordo parcialmente	Frequência	34	24	58
	%	37,0%	29,3%	33,3%
Concordo totalmente	Frequência	10	7	17
	%	10,9%	8,5%	9,8%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 44a – Preservamos usos e costumes. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	3	6
	%	5,7%	2,5%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	14	24	38
	%	26,4%	19,8%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	16	42	58
	%	30,2%	34,7%	33,3%
Concordo parcialmente	Frequência	18	43	61
	%	34,0%	35,5%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	2	9	11
	%	3,8%	7,4%	6,3%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 44b – Preservamos usos e costumes. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	0	4	1	6
	%	4,3%	0,0%	4,4%	5,6%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	2	7	27	2	38
	%	8,7%	16,3%	30,0%	11,1%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	19	27	5	58
	%	30,4%	44,2%	30,0%	27,8%	33,3%
Concordo parcialmente	Frequência	9	16	28	8	61
	%	39,1%	37,2%	31,1%	44,4%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	4	1	4	2	11
	%	17,4%	2,3%	4,4%	11,1%	6,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 44c – Preservamos usos e costumes. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	2	3	0	0	6
	%	7,1%	2,3%	5,2%	0,0%	0,0%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	1	22	13	2	0	38
	%	7,1%	25,0%	22,4%	15,4%	0,0%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	31	17	4	1	58
	%	35,7%	35,2%	29,3%	30,8%	100,0%	33,3%
Concordo parcialmente	Frequência	5	27	22	7	0	61
	%	35,7%	30,7%	37,9%	53,8%	0,0%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	2	6	3	0	0	11
	%	14,3%	6,8%	5,2%	0,0%	0,0%	6,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 44d – Preservamos usos e costumes. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	2	6
	%	4,3%	2,4%	3,4%
Discordo parcialmente	Frequência	24	14	38
	%	26,1%	17,1%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	24	34	58
	%	26,1%	41,5%	33,3%
Concordo parcialmente	Frequência	34	27	61
	%	37,0%	32,9%	35,1%
Concordo totalmente	Frequência	6	5	11
	%	6,5%	6,1%	6,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO

Tabela 45a – As reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	19	23
	%	7,5%	15,7%	13,2%
Discordo parcialmente	Frequência	18	26	44
	%	34,0%	21,5%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	27	34
	%	13,2%	22,3%	19,5%
Concordo parcialmente	Frequência	20	40	60
	%	37,7%	33,1%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	4	9	13
	%	7,5%	7,4%	7,5%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 45b – As reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	4	13	3	23
	%	13,0%	9,3%	14,4%	16,7%	13,2%
Discordo parcialmente	Frequência	3	11	25	5	44
	%	13,0%	25,6%	27,8%	27,8%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	12	14	2	34
	%	26,1%	27,9%	15,6%	11,1%	19,5%
Concordo parcialmente	Frequência	7	13	33	7	60
	%	30,4%	30,2%	36,7%	38,9%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	4	3	5	1	13
	%	17,4%	7,0%	5,6%	5,6%	7,5%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 45c – As reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	12	7	2	1	23
	%	7,1%	13,6%	12,1%	15,4%	100,0%	13,2%
Discordo parcialmente	Frequência	1	23	17	3	0	44
	%	7,1%	26,1%	29,3%	23,1%	0,0%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	17	8	3	0	34
	%	42,9%	19,3%	13,8%	23,1%	0,0%	19,5%
Concordo parcialmente	Frequência	3	29	23	5	0	60
	%	21,4%	33,0%	39,7%	38,5%	0,0%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	3	7	3	0	0	13
	%	21,4%	8,0%	5,2%	0,0%	0,0%	7,5%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 45d – As reuniões costumam ser produtivas, dialógicas e eficazes. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	13	10	23
	%	14,1%	12,2%	13,2%
Discordo parcialmente	Frequência	24	20	44
	%	26,1%	24,4%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	15	19	34
	%	16,3%	23,2%	19,5%
Concordo parcialmente	Frequência	30	30	60
	%	32,6%	36,6%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	10	3	13
	%	10,9%	3,7%	7,5%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 46a – As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	8	16	24
	%	15,1%	13,2%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	12	31	43
	%	22,6%	25,6%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	22	31
	%	17,0%	18,2%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	21	41	62
	%	39,6%	33,9%	35,6%
Concordo totalmente	Frequência	3	11	14
	%	5,7%	9,1%	8,0%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 46b – As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	6	13	3	24
	%	8,7%	14,0%	14,4%	16,7%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	6	9	24	4	43
	%	26,1%	20,9%	26,7%	22,2%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	12	12	4	31
	%	13,0%	27,9%	13,3%	22,2%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	5	14	36	7	62
	%	21,7%	32,6%	40,0%	38,9%	35,6%
Concordo totalmente	Frequência	7	2	5	0	14
	%	30,4%	4,7%	5,6%	0,0%	8,0%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 46c – As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	11	9	1	1	24
	%	14,3%	12,5%	15,5%	7,7%	100,0%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	2	28	11	2	0	43
	%	14,3%	31,8%	19,0%	15,4%	0,0%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	18	10	1	0	31
	%	14,3%	20,5%	17,2%	7,7%	0,0%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	5	24	24	9	0	62
	%	35,7%	27,3%	41,4%	69,2%	0,0%	35,6%
Concordo totalmente	Frequência	3	7	4	0	0	14
	%	21,4%	8,0%	6,9%	0,0%	0,0%	8,0%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 46d – As mudanças importantes são objeto de discussão e consulta. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	12	12	24
	%	13,0%	14,6%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	24	19	43
	%	26,1%	23,2%	24,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	13	18	31
	%	14,1%	22,0%	17,8%
Concordo parcialmente	Frequência	32	30	62
	%	34,8%	36,6%	35,6%
Concordo totalmente	Frequência	11	3	14
	%	12,0%	3,7%	8,0%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 47a – As práticas administrativas são coerentes com a missão, visão e valores e fazem da UFT uma organização de credibilidade. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	10	14
	%	7,5%	8,3%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	10	34	44
	%	18,9%	28,1%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	29	38
	%	17,0%	24,0%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	25	39	64
	%	47,2%	32,2%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	5	9	14
	%	9,4%	7,4%	8,0%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 47b – As práticas administrativas são coerentes com a missão, visão e valores e fazem da UFT uma organização de credibilidade. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	4	5	3	14
	%	8,7%	9,3%	5,6%	16,7%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	3	14	22	5	44
	%	13,0%	32,6%	24,4%	27,8%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	8	22	3	38
	%	21,7%	18,6%	24,4%	16,7%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	9	16	33	6	64
	%	39,1%	37,2%	36,7%	33,3%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	4	1	8	1	14
	%	17,4%	2,3%	8,9%	5,6%	8,0%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 47c – As práticas administrativas são coerentes com a missão, visão e valores e fazem da UFT uma organização de credibilidade. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	7	2	1	1	14
	%	21,4%	8,0%	3,4%	7,7%	100,0%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	1	24	15	4	0	44
	%	7,1%	27,3%	25,9%	30,8%	0,0%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	21	13	0	0	38
	%	28,6%	23,9%	22,4%	0,0%	0,0%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	5	30	21	8	0	64
	%	35,7%	34,1%	36,2%	61,5%	0,0%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	1	6	7	0	0	14
	%	7,1%	6,8%	12,1%	0,0%	0,0%	8,0%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 47d – As práticas administrativas são coerentes com a missão, visão e valores e fazem da UFT uma organização de credibilidade.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	8	6	14
	%	8,7%	7,3%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	24	20	44
	%	26,1%	24,4%	25,3%
Não concordo, nem discordo	Frequência	20	18	38
	%	21,7%	22,0%	21,8%
Concordo parcialmente	Frequência	30	34	64
	%	32,6%	41,5%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	10	4	14
	%	10,9%	4,9%	8,0%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 48a – As decisões importantes são tomadas em grupo, considerando as diferentes opiniões da comunidade universitária. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	29	39
	%	18,9%	24,0%	22,4%
Discordo parcialmente	Frequência	15	45	60
	%	28,3%	37,2%	34,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	19	27
	%	15,1%	15,7%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	19	25	44
	%	35,8%	20,7%	25,3%
Concordo totalmente	Frequência	1	3	4
	%	1,9%	2,5%	2,3%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 48b – As decisões importantes são tomadas em grupo, considerando as diferentes opiniões da comunidade universitária. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	9	23	3	39
	%	17,4%	20,9%	25,6%	16,7%	22,4%
Discordo parcialmente	Frequência	7	15	33	5	60
	%	30,4%	34,9%	36,7%	27,8%	34,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	9	10	4	27
	%	17,4%	20,9%	11,1%	22,2%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	6	10	22	6	44
	%	26,1%	23,3%	24,4%	33,3%	25,3%
Concordo totalmente	Frequência	2	0	2	0	4
	%	8,7%	0,0%	2,2%	0,0%	2,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 48c – As decisões importantes são tomadas em grupo, considerando as diferentes opiniões da comunidade universitária. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	22	10	2	1	39
	%	28,6%	25,0%	17,2%	15,4%	100,0%	22,4%
Discordo parcialmente	Frequência	3	32	20	5	0	60
	%	21,3%	36,4%	34,5%	38,5%	0,0%	34,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	14	7	3	0	27
	%	21,4%	15,9%	12,1%	23,1%	0,0%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	3	18	20	3	0	44
	%	21,4%	20,5%	34,5%	23,1%	0,0%	25,3%
Concordo totalmente	Frequência	1	2	1	0	0	4
	%	7,1%	2,3%	1,7%	0,0%	0,0%	2,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 48d – As decisões importantes são tomadas em grupo, considerando as diferentes opiniões da comunidade universitária. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	20	19	39
	%	21,7%	23,2%	22,4%
Discordo parcialmente	Frequência	30	30	60
	%	32,6%	36,6%	34,5%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	12	27
	%	16,3%	14,6%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	24	20	44
	%	26,1%	24,4%	25,3%
Concordo totalmente	Frequência	3	1	4
	%	3,3%	1,2%	2,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 49a – As decisões são tomadas através de consenso dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	9	12
	%	5,7%	7,4%	6,9%
Discordo parcialmente	Frequência	13	25	38
	%	24,5%	20,7%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	36	43
	%	13,2%	29,8%	24,7%
Concordo parcialmente	Frequência	24	39	63
	%	45,3%	32,2%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	6	12	18
	%	11,3%	9,9%	10,3%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 49b – As decisões são tomadas através de consenso dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	2	8	1	12
	%	4,3%	4,7%	8,9%	5,6%	6,9%
Discordo parcialmente	Frequência	3	7	26	2	38
	%	13,0%	16,3%	28,9%	11,1%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	13	19	4	43
	%	30,4%	30,2%	21,1%	22,2%	24,7%
Concordo parcialmente	Frequência	6	17	29	11	63
	%	26,1%	39,5%	32,2%	61,1%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	6	4	8	0	18
	%	26,1%	9,3%	8,9%	0,0%	10,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 49c – As decisões são tomadas através de consenso dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	5	3	2	0	12
	%	14,3%	5,7%	5,2%	15,4%	0,0%	6,9%
Discordo parcialmente	Frequência	1	21	12	4	0	38
	%	7,1%	23,9%	20,7%	30,8%	0,0%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	25	10	1	0	43
	%	50,0%	28,4%	17,2%	7,7%	0,0%	24,7%
Concordo parcialmente	Frequência	2	23	31	6	1	63
	%	14,3%	26,1%	53,4%	46,2%	100,0%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	2	14	2	0	0	18
	%	14,3%	15,9%	3,4%	0,0%	0,0%	10,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 49d – As decisões são tomadas através de consenso dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	5	7	12
	%	5,4%	8,5%	6,9%
Discordo parcialmente	Frequência	19	19	38
	%	20,7%	23,2%	21,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	22	21	43
	%	23,9%	25,6%	24,7%
Concordo parcialmente	Frequência	34	29	63
	%	37,0%	35,4%	36,2%
Concordo totalmente	Frequência	12	6	18
	%	13,0%	7,3%	10,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 50a – Os coordenadores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas à sua área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	2	4
	%	3,8%	1,7%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	10	15	25
	%	18,9%	12,4%	14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	30	35
	%	9,4%	24,8%	20,1%
Concordo parcialmente	Frequência	30	53	83
	%	56,6%	43,8%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	6	21	27
	%	11,3%	17,4%	15,5%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 50b – Os coordenadores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas à sua área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	0	2	1	4
	%	4,3%	0,0%	2,2%	5,6%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	1	8	13	3	25
	%	4,3%	18,6%	14,4%	16,7%	14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	11	13	0	35
	%	47,8%	25,6%	14,4%	0,0%	20,1%
Concordo parcialmente	Frequência	7	19	45	12	83
	%	30,4%	44,2%	50,0%	66,7%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	3	5	17	2	27
	%	13,0%	11,6%	18,9%	11,1%	15,5%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 50c – Os coordenadores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas à sua área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	1	2	0	0	4
	%	7,1%	1,1%	3,4%	0,0%	0,0%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	1	14	8	2	0	25
	%	7,1%	15,9%	13,8%	15,4%	0,0%	14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	21	8	1	0	35
	%	35,7%	23,9%	13,8%	7,7%	0,0%	20,1%
Concordo parcialmente	Frequência	6	44	27	6	0	83
	%	42,9%	50,0%	46,6%	46,2%	0,0%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	1	8	13	4	1	27
	%	7,1%	9,1%	22,4%	30,8%	100,0%	15,5%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 50d – Os coordenadores têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas à sua área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	3	4
	%	1,1%	3,7%	2,3%
Discordo parcialmente	Frequência	14	11	25
	%	15,2%	13,4%	14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	19	16	35
	%	20,7%	19,5%	20,1%
Concordo parcialmente	Frequência	42	41	83
	%	45,7%	50,0%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	16	11	27
	%	17,4%	13,4%	15,5%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 51a – Tenho autonomia para propor ações relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	12	13
	%	1,9%	9,9%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	6	15	21
	%	11,3%	12,4%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	17	20
	%	5,7%	14,0%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	25	58	83
	%	47,2%	47,9%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	18	19	37
	%	34,0%	15,7%	21,3%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 51b – Tenho autonomia para propor ações relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	2	6	3	13
	%	8,7%	4,7%	6,7%	16,7%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	0	5	16	0	21
	%	0,0%	11,6%	17,8%	0,0%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	9	8	1	20
	%	8,7%	20,9%	8,9%	5,6%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	13	21	39	10	83
	%	56,5%	48,8%	43,3%	55,6%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	6	6	21	4	37
	%	26,1%	14,0%	23,3%	22,2%	21,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 51c – Tenho autonomia para propor ações relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	6	3	1	1	13
	%	14,3%	6,8%	5,2%	7,7%	100,0%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	0	12	7	2	0	21
	%	0,0%	13,6%	12,1%	15,4%	0,0%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	14	3	1	0	20
	%	14,3%	15,9%	5,2%	7,7%	0,0%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	8	39	29	7	0	83
	%	57,1%	44,3%	50,0%	53,8%	0,0%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	2	17	16	2	0	37
	%	14,3%	19,3%	27,6%	15,4%	0,0%	21,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 51d – Tenho autonomia para propor ações relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	9	4	13
	%	9,8%	4,9%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	11	10	21
	%	12,0%	12,2%	12,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	14	20
	%	6,5%	17,1%	11,5%
Concordo parcialmente	Frequência	46	37	83
	%	50,0%	45,1%	47,7%
Concordo totalmente	Frequência	20	17	37
	%	21,7%	20,7%	21,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 52a – Tenho autonomia para tomar decisões importantes relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	17	20
	%	5,7%	14,0%	11,5%
Discordo parcialmente	Frequência	9	24	33
	%	17,0%	19,8%	19,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	25	27
	%	3,8%	20,7%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	28	47	75
	%	52,8%	38,8%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	11	8	19
	%	20,8%	6,6%	10,9%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 52b – Tenho autonomia para tomar decisões importantes relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	4	11	3	20
	%	8,7%	9,3%	12,2%	16,7%	11,5%
Discordo parcialmente	Frequência	3	11	17	2	33
	%	13,0%	25,6%	18,9%	11,1%	19,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	11	12	1	27
	%	13,0%	25,6%	13,3%	5,6%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	13	16	37	9	75
	%	56,5%	37,2%	41,1%	50,0%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	2	1	13	3	19
	%	8,7%	2,3%	14,4%	16,7%	10,9%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 52c – Tenho autonomia para tomar decisões importantes relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	10	6	1	1	20
	%	14,3%	11,4%	10,3%	7,7%	100,0%	11,5%
Discordo parcialmente	Frequência	3	16	11	3	0	33
	%	21,4%	18,2%	19,0%	23,1%	0,0%	19,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	18	3	3	0	27
	%	21,4%	20,5%	5,2%	23,1%	0,0%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	5	35	30	5	0	75
	%	35,7%	39,8%	51,7%	38,5%	0,0%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	1	9	8	1	0	19
	%	7,1%	10,2%	13,8%	7,7%	0,0%	10,9%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 52d – Tenho autonomia para tomar decisões importantes relacionadas à minha área de atuação. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	10	20
	%	10,9%	12,2%	11,5%
Discordo parcialmente	Frequência	19	14	33
	%	20,7%	17,1%	19,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	12	15	27
	%	13,0%	18,3%	15,5%
Concordo parcialmente	Frequência	40	35	75
	%	43,5%	42,7%	43,1%
Concordo totalmente	Frequência	11	8	19
	%	12,0%	9,8%	10,9%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO PRÁTICAS DE RECOMPENSA E TREINAMENTO

Tabela 53a – Os servidores recebem, constantemente, capacitações para desenvolver suas atividades. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	31	37
	%	11,3%	25,6%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	19	38	57
	%	35,8%	31,4%	32,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	13	19
	%	11,3%	10,7%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	20	32	52
	%	37,7%	26,4%	29,9%
Concordo totalmente	Frequência	2	7	9
	%	3,8%	5,8%	5,2%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 53b – Os servidores recebem, constantemente, capacitações para desenvolver suas atividades. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	12	16	5	37
	%	17,4%	27,9%	17,8%	27,8%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	7	10	35	5	57
	%	30,4%	23,3%	38,9%	27,8%	32,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	2	13	1	19
	%	13,0%	4,7%	14,4%	5,6%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	6	17	23	6	52
	%	26,1%	39,5%	25,6%	33,3%	29,9%
Concordo totalmente	Frequência	3	2	3	1	9
	%	13,0%	4,7%	3,3%	5,6%	5,2%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 53c – Os servidores recebem, constantemente, capacitações para desenvolver suas atividades. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	25	7	3	0	37
	%	14,3%	28,4%	12,1%	23,1%	0,0%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	5	21	24	6	1	57
	%	35,7%	23,9%	41,4%	46,2%	100,0%	32,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	1	10	8	0	0	19
	%	7,1%	11,4%	13,8%	0,0%	0,0%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	3	30	15	4	0	52
	%	21,4%	34,1%	25,9%	30,8%	0,0%	29,9%
		Frequência	3	2	4	0	9

Concordo totalmente	%	21,4%	2,3%	6,9%	0,0%	0,0%	5,2%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 53d – Os servidores recebem, constantemente, capacitações para desenvolver suas atividades. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	19	18	37
	%	20,7%	22,0%	21,3%
Discordo parcialmente	Frequência	33	24	57
	%	35,9%	29,3%	32,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	11	19
	%	8,7%	13,4%	10,9%
Concordo parcialmente	Frequência	25	27	52
	%	27,2%	32,9%	29,9%
Concordo totalmente	Frequência	7	2	9
	%	7,6%	2,4%	5,2%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 54a – Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser valorizados e reconhecidos. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	18	25
	%	13,2%	14,9%	14,4%
Discordo parcialmente	Frequência	11	24	35
	%	20,8%	19,8%	20,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	33	43
	%	18,9%	27,3%	24,7%
Concordo parcialmente	Frequência	21	39	60
	%	39,6%	32,2%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	4	7	11
	%	7,5%	5,8%	6,3%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 54b – Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser valorizados e reconhecidos. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	8	13	3	25
	%	4,3%	18,6%	14,4%	16,7%	14,4%
Discordo parcialmente	Frequência	1	7	22	5	35
	%	4,3%	16,3%	24,4%	27,8%	20,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	12	11	18	2	43
	%	52,2%	25,6%	20,0%	11,1%	24,7%

Concordo parcialmente	Frequência	6	15	32	7	60
	%	26,1%	34,9%	35,6%	38,9%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	3	2	5	1	11
	%	13,0%	4,7%	5,6%	5,6%	6,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 54c – Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser valorizados e reconhecidos. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	14	7	1	1	25
	%	14,3%	15,9%	12,1%	7,7%	100,0%	14,4%
Discordo parcialmente	Frequência	0	23	10	2	0	35
	%	0,0%	26,1%	17,2%	15,4%	0,0%	20,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	22	11	4	0	43
	%	42,9%	25,0%	19,0%	30,8%	0,0%	24,7%
Concordo parcialmente	Frequência	4	24	26	6	0	60
	%	28,6%	27,3%	44,8%	46,2%	0,0%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	2	5	4	0	0	11
	%	14,3%	5,7%	6,9%	0,0%	0,0%	6,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 54d – Os servidores que apresentam ideias inovadoras costumam ser valorizados e reconhecidos. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	11	14	25
	%	12,0%	17,1%	14,4%
Discordo parcialmente	Frequência	21	14	35
	%	22,8%	17,1%	20,1%
Não concordo, nem discordo	Frequência	20	23	43
	%	21,7%	28,0%	24,7%
Concordo parcialmente	Frequência	31	29	60
	%	33,7%	35,4%	34,5%
Concordo totalmente	Frequência	9	2	11
	%	9,8%	2,4%	6,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 55a – Os servidores são reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	12	17	29
	%	22,6%	14,0%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	8	21	29
	%	15,1%	17,4%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	34	41
	%	13,2%	28,1%	23,9%

Concordo parcialmente	Frequência	22	42	64
	%	41,5%	34,7%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	4	7	11
	%	7,5%	5,8%	6,3%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 55b – Os servidores são reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	8	18	3	29
	%	0,0%	18,6%	20,0%	16,7%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	2	4	19	4	29
	%	8,7%	9,3%	21,1%	22,2%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	12	18	3	41
	%	34,8%	27,9%	20,0%	16,7%	23,9%
Concordo parcialmente	Frequência	10	17	30	7	64
	%	43,5%	39,5%	33,3%	38,9%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	3	2	5	1	11
	%	13,0%	4,7%	5,6%	5,6%	6,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 55c – Os servidores são reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	15	9	3	1	29
	%	7,1%	17,0%	15,5%	23,1%	100,0%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	0	18	10	1	0	29
	%	0,0%	20,5%	17,2%	7,7%	0,0%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	23	9	3	0	41
	%	42,9%	26,1%	15,5%	23,1%	0,0%	23,9%
Concordo parcialmente	Frequência	5	26	27	6	0	64
	%	35,7%	29,5%	46,6%	46,2%	0,0%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	2	6	3	0	0	11
	%	14,3%	6,8%	5,2%	0,0%	0,0%	6,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 55d – Os servidores são reconhecidos quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo	Feminino	Masculino	Total	
Discordo totalmente	Frequência	14	15	29
	%	15,2%	18,3%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	16	13	29
	%	17,4%	15,9%	16,7%
Não concordo, nem discordo	Frequência	21	20	41

		%	22,8%	24,4%	23,9%
Concordo parcialmente	Frequência		34	30	64
		%	37,0%	36,6%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência		7	4	11
		%	7,6%	4,9%	6,3%
Total			92	82	174
			100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 56a – Há acompanhamento e avaliação contínuos das ações realizadas. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	19	29
	%	18,9%	15,7%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	14	33	47
	%	26,4%	27,3%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	25	33
	%	15,1%	20,7%	19,0%
Concordo parcialmente	Frequência	19	36	55
	%	35,8%	29,8%	31,6%
Concordo totalmente	Frequência	2	8	10
	%	3,8%	6,6%	5,7%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 56b – Há acompanhamento e avaliação contínuos das ações realizadas. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	6	17	4	29
	%	8,7%	14,0%	18,9%	22,2%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	5	10	30	2	47
	%	21,7%	23,3%	33,3%	11,1%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	5	10	15	3	33
	%	21,7%	23,3%	16,7%	16,7%	19,0%
Concordo parcialmente	Frequência	8	14	25	8	55
	%	34,8%	32,6%	27,8%	44,4%	31,6%
Concordo totalmente	Frequência	3	3	3	1	10
	%	13,0%	7,0%	3,3%	5,6%	5,7%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 56c – Há acompanhamento e avaliação contínuos das ações realizadas. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	14	10	3	1	29
	%	7,1%	15,9%	17,2%	23,1%	100,0%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	3	23	18	3	0	47
	%	21,4%	26,1%	31,0%	23,1%	0,0%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	20	9	0	0	33
	%	28,6%	22,7%	15,5%	0,0%	0,0%	19,0%

Concordo parcialmente	Frequência	4	27	17	7	0	55
	%	28,6%	30,7%	29,3%	53,8%	0,0%	31,6%
Concordo totalmente	Frequência	2	4	4	0	0	10
	%	14,3%	4,5%	6,9%	0,0%	0,0%	5,7%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 56d – Há acompanhamento e avaliação contínuos das ações realizadas. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	18	11	29
	%	19,6%	13,4%	16,7%
Discordo parcialmente	Frequência	27	20	47
	%	29,3%	24,4%	27,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	12	21	33
	%	13,0%	25,6%	19,0%
Concordo parcialmente	Frequência	29	26	55
	%	31,5%	31,7%	31,6%
Concordo totalmente	Frequência	6	4	10
	%	6,5%	4,9%	5,7%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 57a – Os servidores com desempenho baixo são advertidos. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	15	26	41
	%	28,3%	21,5%	23,6%
Discordo parcialmente	Frequência	17	32	49
	%	32,1%	26,4%	28,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	10	42	52
	%	18,9%	34,7%	29,9%
Concordo parcialmente	Frequência	11	20	31
	%	20,8%	16,5%	17,8%
Concordo totalmente	Frequência	0	1	1
	%	0,0%	0,8%	0,6%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 57b – Os servidores com desempenho baixo são advertidos. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	9	26	5	41
	%	4,3%	20,9%	28,9%	27,8%	23,6%
Discordo parcialmente	Frequência	5	9	32	3	49
	%	21,7%	20,9%	35,6%	16,7%	28,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	17	18	6	52
	%	47,8%	39,5%	20,0%	33,3%	29,9%
Concordo parcialmente	Frequência	5	8	14	4	31
	%	21,7%	18,6%	15,6%	22,2%	17,8%

Concordo totalmente	Frequência %	1 4,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,6%
Total		23 100,0%	43 100,0%	90 100,0%	18 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 57c – Os servidores com desempenho baixo são advertidos. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência %	2 14,3%	22 25,0%	12 20,7%	4 30,8%	1 100,0%	41 23,6%
Discordo parcialmente	Frequência %	1 7,1%	28 31,8%	17 29,3%	3 23,1%	0 0,0%	49 28,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	8 57,1%	26 29,5%	14 24,1%	4 30,8%	0 0,0%	52 29,9%
Concordo parcialmente	Frequência %	2 14,3%	12 13,6%	15 25,9%	2 15,4%	0 0,0%	31 17,8%
Concordo totalmente	Frequência %	1 7,1%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 0,6%
Total		14 100,0%	88 100,0%	58 100,0%	13 100,0%	1 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 57d – Os servidores com desempenho baixo são advertidos. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência %	19 20,7%	22 26,8%	41 23,6%
Discordo parcialmente	Frequência %	31 33,7%	18 22,0%	49 28,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	27 29,3%	25 30,5%	52 29,9%
Concordo parcialmente	Frequência %	14 15,2%	17 20,7%	31 17,8%
Concordo totalmente	Frequência %	1 1,1%	0 0,0%	1 0,6%
Total		92 100,0%	82 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Tabela 58a – Cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo, de modo que as relações sociais entre os servidores do meu setor extrapolam o ambiente de trabalho. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência %	1 1,9%	9 7,4%	10 5,7%
Discordo parcialmente	Frequência %	6 11,3%	9 7,4%	15 8,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	17	26

	%	17,0%	14,0%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	26	56	82
	%	49,1%	46,3%	47,1%
Concordo totalmente	Frequência	11	30	41
	%	20,8%	24,8%	23,6%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 58b – Cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo, de modo que as relações sociais entre os servidores do meu setor extrapolam o ambiente de trabalho. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	3	3	2	10
	%	8,7%	7,0%	3,3%	11,1%	5,7%
Discordo parcialmente	Frequência	2	3	9	1	15
	%	8,7%	7,0%	10,0%	5,6%	8,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	9	11	2	26
	%	17,4%	20,9%	12,2%	11,1%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	10	22	45	5	82
	%	43,5%	51,2%	50,0%	27,8%	47,1%
Concordo totalmente	Frequência	5	86	22	8	41
	%	21,7%	14,0%	24,4%	44,4%	23,6%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 58c – Cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo, de modo que as relações sociais entre os servidores do meu setor extrapolam o ambiente de trabalho. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	5	2	1	0	10
	%	14,3%	5,7%	3,4%	7,7%	0,0%	5,7%
Discordo parcialmente	Frequência	1	7	5	2	0	15
	%	7,1%	8,0%	8,6%	15,4%	0,0%	8,6%
Não concordo, nem discordo	Frequência	4	14	5	2	1	26
	%	28,6%	15,9%	8,6%	15,4%	100,0%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	4	38	34	6	0	82
	%	28,6%	43,2%	58,6%	46,2%	0,0%	47,1%
Concordo totalmente	Frequência	3	24	12	2	0	41
	%	21,4%	27,3%	20,7%	15,4%	0,0%	23,6%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 58d – Cultivo relações saudáveis com as pessoas com quem convivo, de modo que as relações sociais entre os servidores do meu setor extrapolam o ambiente de trabalho. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo	Feminino	Masculino	Total	
Discordo totalmente	Frequência	6	4	10
	%	6,5%	4,9%	5,7%
Discordo parcialmente	Frequência	9	6	15
	%	9,8%	7,3%	8,6%

Não concordo, nem discordo	Frequência	13	13	26
	%	14,1%	15,9%	14,9%
Concordo parcialmente	Frequência	38	44	82
	%	41,3%	53,7%	47,1%
Concordo totalmente	Frequência	26	15	41
	%	28,3%	18,3%	23,6%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 59a – Os familiares dos servidores costumam também participar de eventos e festas. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	13	13
	%	0,0%	10,7%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	15	18	33
	%	28,3%	14,9%	19,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	32	39
	%	13,2%	26,4%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	21	44	65
	%	39,6%	36,4%	37,4%
Concordo totalmente	Frequência	10	14	24
	%	18,9%	11,6%	13,8%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 59b – Os familiares dos servidores costumam também participar de eventos e festas. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	1	6	3	13
	%	13,0%	2,3%	6,7%	16,7%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	3	3	26	1	33
	%	13,0%	7,0%	28,9%	5,6%	19,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	16	12	2	39
	%	39,1%	37,2%	13,3%	11,1%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	5	18	36	6	65
	%	21,7%	41,9%	40,0%	33,3%	37,4%
Concordo totalmente	Frequência	3	5	10	6	24
	%	13,0%	11,6%	11,1%	33,3%	13,8%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 59c – Os familiares dos servidores costumam também participar de eventos e festas. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	6	3	2	1	13
	%	7,1%	6,8%	5,2%	15,4%	100,0%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	2	15	13	3	0	33
	%	14,3%	17,0%	22,4%	23,1%	0,0%	19,0%
	Frequência	7	19	11	2	0	39

Não concordo, nem discordo	%	50,0%	21,6%	19,0%	15,4%	0,0%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	1	34	24	6	0	65
	%	7,1%	38,6%	41,4%	46,2%	0,0%	37,4%
Concordo totalmente	Frequência	3	14	7	0	0	24
	%	21,4%	15,9%	12,1%	0,0%	0,0%	13,8%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 59d – Os familiares dos servidores costumam também participar de eventos e festas. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	8	5	13
	%	8,7%	6,1%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	17	16	33
	%	18,5%	19,5%	19,0%
Não concordo, nem discordo	Frequência	16	23	39
	%	17,4%	28,0%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	38	27	65
	%	41,3%	32,9%	37,4%
Concordo totalmente	Frequência	13	11	24
	%	14,1%	13,4%	13,8%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 60a – Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	11	13
	%	3,8%	9,1%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	6	20	26
	%	11,3%	16,5%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	13	21
	%	15,1%	10,7%	12,1%
Concordo parcialmente	Frequência	24	54	78
	%	45,3%	44,6%	44,8%
Concordo totalmente	Frequência	13	23	36
	%	24,5%	19,0%	20,7%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 60b – Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	1	9	2	13
	%	4,3%	2,3%	10,0%	11,1%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	4	5	15	2	26
	%	17,4%	11,6%	16,7%	11,1%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	8	9	1	21
	%	13,0%	18,6%	10,0%	5,6%	12,1%

Concordo parcialmente	Frequência	7	25	42	4	78
	%	30,4%	58,1%	46,7%	22,2%	44,8%
Concordo totalmente	Frequência	8	4	15	9	36
	%	34,8%	9,3%	16,7%	50,0%	20,7%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 60c – Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	7	3	2	0	13
	%	7,1%	8,0%	5,2%	15,4%	0,0%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	1	14	8	3	0	26
	%	7,1%	15,9%	13,8%	23,1%	0,0%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	12	5	1	0	21
	%	21,4%	13,6%	8,6%	7,7%	0,0%	12,1%
Concordo parcialmente	Frequência	5	44	24	5	0	78
	%	35,7%	50,0%	41,4%	38,5%	0,0%	44,8%
Concordo totalmente	Frequência	4	11	18	2	1	36
	%	28,6%	12,5%	31,0%	15,4%	100,0%	20,7%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 60d – Os servidores têm ampla liberdade de acesso aos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	9	13
	%	4,3%	11,0%	7,5%
Discordo parcialmente	Frequência	20	6	26
	%	21,7%	7,3%	14,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	12	21
	%	9,8%	14,6%	12,1%
Concordo parcialmente	Frequência	39	39	78
	%	42,4%	47,6%	44,8%
Concordo totalmente	Frequência	20	16	36
	%	21,7%	19,5%	20,7%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 61a – Prevalece um grande espírito de união entre os servidores. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	12	14
	%	3,8%	9,9%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	17	29	46
	%	32,1%	24,0%	26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	27	36
	%	17,0%	22,3%	20,7%
Concordo parcialmente	Frequência	22	42	64
	%	41,5%	34,7%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	3	11	14

	%	5,7%	9,1%	8,0%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 61b – Prevalece um grande espírito de união entre os servidores. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência %	1 4,3%	1 2,3%	10 11,1%	2 11,1%	14 8,0%
Discordo parcialmente	Frequência %	4 17,4%	12 27,9%	24 26,7%	6 33,3%	46 26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	6 26,1%	14 32,9%	15 16,7%	1 5,6%	36 20,7%
Concordo parcialmente	Frequência %	8 34,8%	13 30,2%	37 41,1%	6 33,3%	64 36,8%
Concordo totalmente	Frequência %	4 17,4%	3 7,0%	4 4,4%	3 16,7%	14 8,0%
Total		23 100,0%	43 100,0%	90 100,0%	18 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 61c – Prevalece um grande espírito de união entre os servidores. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência %	1 7,1%	7 8,0%	3 5,2%	2 15,4%	1 100,0%	14 8,0%
Discordo parcialmente	Frequência %	2 14,3%	20 22,7%	18 31,0%	6 46,2%	0 0,0%	46 26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	6 42,9%	18 20,5%	9 15,5%	3 23,1%	0 0,0%	36 20,7%
Concordo parcialmente	Frequência %	4 28,6%	35 39,8%	23 39,7%	2 15,4%	0 0,0%	64 36,8%
Concordo totalmente	Frequência %	1 7,1%	8 9,1%	5 8,6%	0 0,0%	0 0,0%	14 8,0%
Total		14 100,0%	88 100,0%	58 100,0%	13 100,0%	1 100,0%	174 100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 61d – Prevalece um grande espírito de união entre os servidores. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	9	5	14
	%	9,8%	6,1%	8,0%
Discordo parcialmente	Frequência	27	19	46
	%	29,3%	23,2%	26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	14	22	36
	%	15,2%	26,8%	20,7%
Concordo parcialmente	Frequência	32	32	64
	%	34,8%	39,0%	36,8%
Concordo totalmente	Frequência	10	4	14
	%	10,9%	4,9%	8,0%
Total		92	82	174

100,0%	100,0%	100,0%
---------------	---------------	---------------

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 62a – As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	11	20	31
	%	20,8%	16,5%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	17	29	46
	%	32,1%	24,0%	26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	31	40
	%	17,0%	25,6%	23,0%
Concordo parcialmente	Frequência	14	31	45
	%	26,4%	25,6%	25,9%
Concordo totalmente	Frequência	2	10	12
	%	3,8%	8,3%	6,9%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 62b – As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	5	20	4	31
	%	8,7%	11,6%	22,2%	22,2%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	4	7	31	4	46
	%	17,4%	16,3%	34,4%	22,2%	26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	13	17	3	40
	%	30,4%	30,2%	18,9%	16,7%	23,0%
Concordo parcialmente	Frequência	5	15	20	5	45
	%	21,7%	34,9%	22,2%	27,8%	25,9%
Concordo totalmente	Frequência	5	3	2	2	12
	%	21,7%	7,0%	2,2%	11,1%	6,9%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 62c – As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	14	11	3	1	31
	%	14,3%	15,9%	19,0%	23,1%	100,0%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	1	23	17	5	0	46
	%	7,1%	26,1%	29,3%	38,5%	0,0%	26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	23	12	2	0	40
	%	21,4%	26,1%	20,7%	15,4%	0,0%	23,0%
Concordo parcialmente	Frequência	5	20	17	3	0	45
	%	35,7%	22,7%	29,3%	23,1%	0,0%	25,9%
		Frequência	3	8	1	0	12

Concordo totalmente	%	21,4%	9,1%	1,7%	0,0%	0,0%	6,9%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 62d – As necessidades pessoais dos servidores são analisadas caso a caso, havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	17	14	31
	%	18,5%	17,1%	17,8%
Discordo parcialmente	Frequência	26	20	46
	%	28,3%	24,4%	26,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	20	20	40
	%	21,7%	24,4%	23,0%
Concordo parcialmente	Frequência	21	24	45
	%	22,8%	29,3%	25,9%
Concordo totalmente	Frequência	8	4	12
	%	8,7%	4,9%	6,9%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 63a – É prática comum a comemoração dos aniversários no meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	4	11	15
	%	7,5%	9,1%	8,6%
Discordo parcialmente	Frequência	6	13	19
	%	11,3%	10,7%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	13	16
	%	5,7%	10,7%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	22	40	62
	%	41,5%	33,1%	35,6%
Concordo totalmente	Frequência	18	44	62
	%	34,0%	36,4%	35,6%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 63b – É prática comum a comemoração dos aniversários no meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	3	8	3	15
	%	4,3%	7,0%	8,9%	16,7%	8,6%
Discordo parcialmente	Frequência	3	4	10	2	19
	%	13,0%	9,3%	11,1%	11,1%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	2	6	6	2	16
	%	8,7%	14,0%	6,7%	11,1%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	7	17	34	4	62
	%	30,4%	39,5%	37,8%	22,2%	35,6%
	Frequência	10	13	32	7	62

Concordo totalmente	%	43,5%	30,2%	35,6%	38,9%	35,6%
Total		23	43	90	18	15
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	8,6%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 63c – É prática comum a comemoração dos aniversários no meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	8	4	2	0	15
	%	7,1%	9,1%	6,9%	15,4%	0,0%	8,6%
Discordo parcialmente	Frequência	1	7	8	2	1	19
	%	7,1%	8,0%	13,8%	15,4%	100,0%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	9	3	1	0	16
	%	21,4%	10,2%	5,2%	7,7%	0,0%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	5	29	22	6	0	62
	%	35,7%	33,0%	37,9%	46,2%	0,0%	35,6%
Concordo totalmente	Frequência	4	35	21	2	0	62
	%	28,6%	39,8%	36,2%	15,4%	0,0%	35,6%
Total		14	88	58	13	1	15
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	8,6%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 63d – É prática comum a comemoração dos aniversários no meu setor. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	8	7	15
	%	8,7%	8,5%	8,6%
Discordo parcialmente	Frequência	9	10	19
	%	9,8%	12,2%	10,9%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	9	16
	%	7,6%	11,0%	9,2%
Concordo parcialmente	Frequência	4	28	62
	%	37,0%	34,1%	35,6%
Concordo totalmente	Frequência	34	28	62
	%	37,0%	34,1%	35,6%
Total		92	82	15
		100,0%	100,0%	8,6%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 64a – As relações entre técnicos-administrativos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	3	6	9
	%	5,7%	5,0%	5,2%
Discordo parcialmente	Frequência	4	21	25
	%	7,5%	17,4%	14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	30	36
	%	11,3%	24,8%	20,7%
Concordo parcialmente	Frequência	32	44	76
	%	60,4%	36,4%	43,7%
Concordo totalmente	Frequência	8	20	28
	%	15,1%	16,5%	16,7%

Total	53	121	174
	100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 64b – As relações entre técnicos-administrativos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência %	1 4,3%	1 2,3%	6 6,7%	1 5,6%	9 5,2%
Discordo parcialmente	Frequência %	2 8,7%	3 7,0%	17 18,9%	3 16,7%	25 14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	8 34,8%	12 27,9%	12 13,3%	4 22,2%	36 20,7%
Concordo parcialmente	Frequência %	5 21,7%	22 51,2%	43 47,8%	6 33,3%	76 43,7%
Concordo totalmente	Frequência %	7 30,4%	5 11,6%	12 13,3%	4 22,2%	28 16,7%
Total		23 100,0%	43 100,0%	90 100,0%	18 100,0%	174 9

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 64c – As relações entre técnicos-administrativos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência %	1 7,1%	3 3,4%	4 6,9%	1 7,7%	0 0,0%	9 5,2%
Discordo parcialmente	Frequência %	1 7,1%	13 14,8%	6 10,3%	5 38,5%	0 0,0%	25 14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	7 50,0%	23 26,1%	3 5,2%	2 15,4%	1 100,0%	36 20,7%
Concordo parcialmente	Frequência %	3 21,4%	34 38,6%	35 60,3%	4 30,8%	0 0,0%	76 43,7%
Concordo totalmente	Frequência %	2 14,3%	15 17,0%	10 17,2%	1 7,7%	0 0,0%	28 16,7%
Total		14 100,0%	88 100,0%	58 100,0%	13 100,0%	1 100,0%	174 9

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 64d – As relações entre técnicos-administrativos e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência %	3 3,3%	6 7,3%	9 5,2%
Discordo parcialmente	Frequência %	15 16,3%	10 12,2%	25 14,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência %	15 16,3%	21 25,6%	36 20,7%
Concordo parcialmente	Frequência %	42 45,7%	34 41,5%	76 43,7%
Concordo totalmente	Frequência	17	11	28

	%	18,5%	13,4%	16,7%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	9

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 65a – Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	6	20	26
	%	11,3%	16,5%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	13	26	39
	%	24,5%	21,5%	22,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	13	34	47
	%	24,5%	28,1%	27,0%
Concordo parcialmente	Frequência	20	28	48
	%	37,7%	23,1%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	1	13	14
	%	1,9%	10,7%	8,0%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 65b – Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	4	15	5	26
	%	8,7%	9,3%	16,7%	27,8%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	6	10	20	3	39
	%	26,1%	23,3%	22,2%	16,7%	22,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	7	17	21	2	47
	%	30,4%	39,5%	23,3%	11,1%	27,0%
Concordo parcialmente	Frequência	3	9	30	6	48
	%	13,0%	20,9%	33,3%	33,3%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	5	3	4	2	14
	%	21,7%	7,0%	4,4%	11,1%	8,0%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 65c – Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	2	11	9	3	1	26
	%	14,3%	12,5%	15,5%	23,1%	100,0%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	2	18	15	4	0	39
	%	14,3%	20,5%	25,9%	30,8%	0,0%	22,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	26	12	3	0	47
	%	42,9%	29,5%	20,7%	23,1%	0,0%	27,0%
Concordo parcialmente	Frequência	3	26	16	3	0	48
	%	21,4%	29,5%	27,6%	23,1%	0,0%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	1	7	6	0	0	14
	%	7,1%	8,0%	10,3%	0,0%	0,0%	8,0%

Total	14	88	58	13	1	174
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 65d – Os servidores se relacionam como se fossem uma grande família. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	18	8	26
	%	19,6%	9,8%	14,9%
Discordo parcialmente	Frequência	23	16	39
	%	25,0%	19,5%	22,4%
Não concordo, nem discordo	Frequência	20	27	47
	%	21,7%	32,9%	27,0%
Concordo parcialmente	Frequência	22	26	48
	%	23,9%	31,7%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	9	5	14
	%	9,8%	6,1%	8,0%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

EIXO ORIENTAÇÃO PARA MUDANÇAS

Tabela 66a – Os colaboradores se ajustam fácil às mudanças dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	11	18
	%	13,2%	9,1%	10,3%
Discordo parcialmente	Frequência	22	42	64
	%	41,5%	34,7%	36,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	8	31	39
	%	15,1%	25,6%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	15	33	48
	%	28,3%	27,3%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	1	4	5
	%	1,9%	3,3%	2,9%
Total		53	121	174
		100%	100%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 66b – Os colaboradores se ajustam fácil às mudanças dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	2	12	3	18
	%	4,3%	4,7%	13,3%	16,7%	10,3%
Discordo parcialmente	Frequência	8	22	26	8	64
	%	34,8%	51,2%	28,9%	44,4%	36,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	12	19	2	39
	%	26,1%	27,9%	21,1%	11,1%	22,4%
	Frequência	7	7	29	5	48

Concordo parcialmente	%	30,4%	16,3%	32,2%	27,8%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	1	0	4	0	5
	%	4,3%	0,0%	4,4%	0,0%	2,9%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 66c – Os colaboradores se ajustam fácil às mudanças dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	10	6	1	0	18
	%	7,1%	11,4%	10,3%	7,7%	0,0%	10,3%
Discordo parcialmente	Frequência	6	31	23	4	0	64
	%	42,9%	35,2%	39,7%	30,8%	0,0%	36,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	3	25	8	2	1	39
	%	21,4%	28,4%	13,8%	15,4%	100,0%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	3	19	20	6	0	48
	%	21,4%	21,6%	34,5%	46,2%	0,0%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	1	3	1	0	0	5
	%	7,1%	3,4%	1,7%	0,0%	0,0%	2,9%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 66d – Os colaboradores se ajustam fácil às mudanças dos gestores. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	10	8	18
	%	10,9%	9,8%	10,3%
Discordo parcialmente	Frequência	35	29	64
	%	38,0%	35,4%	36,8%
Não concordo, nem discordo	Frequência	18	21	39
	%	19,6%	25,6%	22,4%
Concordo parcialmente	Frequência	25	23	48
	%	27,2%	28,0%	27,6%
Concordo totalmente	Frequência	4	1	5
	%	4,3%	1,2%	2,9%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 67a – Com as mudanças de gestores há uma continuidade aos projetos planejados e que já vinham sendo realizados. Tabulação cruzada.

Resultado pessoas que ocupam cargo de chefia / coordenação / gestão		Sim	Não	Total
Discordo totalmente	Frequência	7	17	24
	%	13,2%	14,0%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	20	36	56
	%	37,7%	29,8%	32,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	9	37	46
	%	17,0%	30,6%	26,4%
Concordo parcialmente	Frequência	16	28	44
	%	30,2%	23,1%	25,3%

Concordo totalmente	Frequência	1	3	4
	%	1,9%	2,5%	2,3%
Total		53	121	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 67b – Com as mudanças de gestores há uma continuidade aos projetos planejados e que já vinham sendo realizados. Tabulação cruzada.

Resultado por tempo de vínculo		Há menos de um ano	Há mais de um ano e menos de cinco	Há mais de cinco anos e menos de 10 anos	Há mais de 10 anos	Total
Discordo totalmente	Frequência	0	7	15	2	24
	%	0,0%	16,3%	16,7%	11,1%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	6	14	31	5	56
	%	26,1%	32,6%	34,4%	27,8%	32,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	11	11	18	6	46
	%	47,8%	25,6%	20,0%	33,3%	26,4%
Concordo parcialmente	Frequência	4	11	25	4	44
	%	17,4%	25,6%	27,8%	22,2%	25,3%
Concordo totalmente	Frequência	2	0	1	1	4
	%	8,7%	0,0%	1,1%	5,6%	2,3%
Total		23	43	90	18	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 67c – Com as mudanças de gestores há uma continuidade aos projetos planejados e que já vinham sendo realizados. Tabulação cruzada.

Resultado por idade		Menos de 25 anos	De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos	56 anos ou mais	Total
Discordo totalmente	Frequência	1	15	6	2	0	24
	%	7,1%	17,0%	10,3%	15,4%	0,0%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	3	23	22	8	0	56
	%	21,4%	26,1%	37,9%	61,5%	0,0%	32,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	6	26	12	1	1	46
	%	42,9%	29,5%	20,7%	7,7%	100,0%	26,4%
Concordo parcialmente	Frequência	2	23	17	2	0	44
	%	14,3%	26,1%	29,3%	15,4%	0,0%	25,3%
Concordo totalmente	Frequência	2	1	1	0	0	4
	%	14,3%	1,1%	1,7%	0,0%	0,0%	2,3%
Total		14	88	58	13	1	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 67d – Com as mudanças de gestores há uma continuidade aos projetos planejados e que já vinham sendo realizados. Tabulação cruzada.

Resultado por sexo		Feminino	Masculino	Total
Discordo totalmente	Frequência	17	7	24
	%	18,5%	8,5%	13,8%
Discordo parcialmente	Frequência	29	27	56
	%	31,5%	32,9%	32,2%
Não concordo, nem discordo	Frequência	17	29	46
	%	18,5%	34,4%	26,4%
Concordo parcialmente	Frequência	26	18	44

	%	28,3%	22,0%	25,3%
Concordo totalmente	Frequência	3	1	4
	%	3,3%	1,2%	2,3%
Total		92	82	174
		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

PARTE II – DADOS COLETADOS PELAS QUESTÕES ABERTAS

Tabela 68 – Categoria *Impacto da cultura organizacional nas atividades e resultados da UFT.*

Respostas	Percentual
Viés negativo (os respondentes afirmam que a cultura causa um impacto negativo nos resultados da UFT, e/ou elencam aspectos negativos da cultura)	42%
Viés neutro (os respondentes relatam somente que a cultura organizacional impacta nos resultados, não afirmam se tais impactos são positivos ou negativos)	43%
Viés positivo (os respondentes afirmam que a cultura impacta positivamente nos resultados da instituição)	12%
Outros	3%
Total (84 respostas)	100%

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Tabela 69 – Categoria *Influências na construção da cultura organizacional na UFT.*

Aspectos	Percentual	
Agentes da cultura (Quem influencia?)	Conjunto de agentes (dois ou mais)	17,90
	Alunos (somente)	1,05%
	Professores (somente)	1,05%
	Gestores (somente)	15,79%
Elementos da cultura (O quê influencia?)	Valores	1,05%
	Relações interpessoais	3,16%
	História formação	2,10%
	Política	17,90%
Conjunto de agentes e elementos	Variados	10,52%
	Gestão e Política	6,32%
Outros	15,80%	
Não souberam responder	6,32%	
Responderam “por ninguém”	1,05%	
Total (95 respostas)	100%	

Fonte: Elaboração da autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como horizonte compreender a relação indivíduo- organização, concebida como sistema cultural, simbólico e imaginário, esse compilado de dados permite identificar as percepções dos técnicos administrativos que representam o esboço do que pode ser compreendido como aspectos da “cultura organizacional da UFT”; e conhecer os pontos críticos dessa cultura que devem ser priorizados pela gestão.

A percepção da cultura organizacional e de seus elementos constituintes pelos atores sociais, é fundamental para se preencher as lacunas do sistema organizacional. As nuances das relações sociais, a complexidade da mente humana e a evolução natural da sociedade reforçam a importância de se repensar os processos de gestão das organizações que voltam-se para a demonstração de valor.

Embora esse tema não seja simples, em virtude das ambiguidades evidenciadas e vivenciadas na prática, não se pode cruzar os braços diante desta complexidade, é importante oportunizar uma reflexão sobre a cultura organizacional na UFT. Nesse sentido, os dados aqui apresentados, servem como um ponto de partida para a compreensão da realidade organizacional. Mais que uma teia caótica, desordenada, atravessada de diferenças e divergências, que enriquecem a vida e as interações sociais e dão sentido a organização, os dados possibilitam o desenvolvimento eficaz das potencialidades da instituição.

REFERÊNCIAS

PARENTE, Míriam Lucas da Silva. Compilação de dados para um diagnóstico da cultura organizacional na UFT (pesquisa de opinião aplicada no segundo semestre de 2015). *In*: PARENTE, Míriam Lucas da Silva. **O descortinar das manifestações da cultura organizacional**: a percepção dos técnicos-administrativos e gestores da Reitoria da UFT. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas (Gespól), Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2016.