

## **CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES: HOMOGENEIDADES E HETEROGENEIDADES NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**Marcos Paulo de Oliveira Corrêa  
Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz**

Submetido em: 07.08.2020

Aceito em: 05.02.2021

### **Resumo**

As significações culturais formam padrões de referência, de validação e de legitimação das ações de um determinado grupo social, constituindo, nesse sentido, panoramas possíveis de apreender e revelar conjunturas existentes em uma organização. Este trabalho se utiliza da abordagem das “três perspectivas”, proposta por Martin (1992), a saber: “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”. O pressuposto que este estudo pretende fortalecer é a de que, a partir da análise de um contexto social, são possíveis a ampliação e o aprofundamento do trato de indagações plurais das culturas nos ambientes organizacionais. Esta pesquisa tomou como foco as manifestações culturais expressadas por servidores públicos que atuam em diferentes departamentos que compõem um órgão administrativo de uma universidade federal de ensino superior. As entrevistas semiestruturadas, a pesquisa documental e a análise de conteúdo foram os principais instrumentos utilizados para a identificação das manifestações culturais presentes no contexto organizacional analisado. Concluiu-se pelo argumento de que as investigações culturais que excluem os conflitos e as ambiguidades podem vir a silenciar fatos organizacionais importantes bem como os insumos provindos de indivíduos que nem sempre possuem poder nesses contextos.

**Palavras chave:** culturas; culturas organizacionais; gestão de recursos humanos; administração pública; universidade.

## **CULTURES IN ORGANIZATIONS: HOMOGENEITIES AND HETEROGENEITIES IN THE ADMINISTRATION OF A PUBLIC UNIVERSITY**

### **Abstract**

Cultural meanings form reference, validation and legitimating patterns of the actions of a particular social group, constituting, in this sense, possible scenarios of apprehending and revealing existing conjunctures in an organization. In order to overcome the functionalist treatment that limits the understanding of cultural phenomena in organizations, this work uses the "three perspectives" approach proposed by Martin (1992), known as: "integration", "differentiation" and "fragmentation". The assumption that this study intends to strengthen is that, from the analysis of a social context, there can be the expansion and the deepening of the treatment of plural queries of cultures in the organizational environments. This research took as its main focus the cultural manifestations expressed by public servants who work in different departments that compose a same administrative organ of a federal university. Semi-structured interviews, documentary research and content analysis were the main instruments used to identify the cultural manifestations present in the organizational context analyzed. It was concluded by the argument that cultural investigations that exclude conflicts and ambiguities

can silence important organizational facts as well as the inputs from individuals who do not always have power in these contexts.

**Keywords:** cultures; organizational cultures; human resource management; public administration; university.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática “cultura organizacional” constituiu-se como uma preocupação relevante para aqueles que investigam os fenômenos nas organizações, sob a expectativa de melhor compreenderem as relações entre as culturas e os ambientes organizacionais. Examinam-se as possíveis influências que as manifestações culturais exercem no comportamento dos indivíduos e dos grupos, e vice-versa. Contudo, a profusão de estudos revela uma temática desagregada e multifacetada, apresentando diferentes formas e distintas abordagens para a sua consecução, como ressaltam Cavedon e Fachin (2002), Carrieri e Pimentel (2005) e Leite-da-Silva, Junquilha e Carrieri (2010), Quaresma Júnior e Carrieri (2015). Esses autores entendem que os principais debates sobre o tema se desenvolvem em torno das seguintes problemáticas: (i) quanto à possibilidade da cultura organizacional ser manipulada; (ii) quanto ao método de investigação que permita o mais profundo descortinamento dos contextos organizacionais; e (iii) quanto ao caráter homogêneo ou heterogêneo do constructo.

Sob a finalidade de superar o tratamento funcionalista que limita a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações, sendo esta a vertente predominante nos estudos sobre cultura organizacional em organizações públicas brasileiras segundo Silva e Fadul (2010), optou-se, neste trabalho, pela abordagem multiparadigmática das “três perspectivas”, proposta inicialmente por Meyerson e Martin (1987) e consolidada por Martin (1992). Tal perspectiva permite o trato de indagações plurais das culturas, ou melhor, há o abarcamento de formas diferentes de se perceberem os indivíduos, que constroem e reconstroem significados, possibilitando o entendimento entre aquilo que é consensual, diferente ou ambíguo nas manifestações culturais (D’IRIBARNE *et al.*, 1998 *apud* LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2010).

Para Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992; 2002), as pesquisas sobre culturas em organizações podem abordar, de forma simultânea, as seguintes perspectivas: “integração”, “diferenciação” e “fragmentação”. O entendimento de uma cultura, a partir de uma perspectiva em particular, não se relaciona a uma observação distante e objetiva de um objeto reificado, mas sim como subjetiva, participativa e parcialmente autoconsciente (SAHLINS, 2013). Essas perspectivas não representam um tipo de dicotomia, um *continuum* ou uma espécie de escala

linear em estágios. Os limites dessas três perspectivas são permeáveis e não devem ser usadas para facilitar ou simplificar o trabalho dos pesquisadores. A noção proposta pela autora é a de que, fundamentada nas três perspectivas, há a ampliação e o aprofundamento do entendimento das culturas do contexto em análise. Esta pesquisa apresenta argumentos teóricos e premissas inerentes a cada perspectiva, tendo por base diversos estudos de culturas nas organizações (MEYERSON; MARTIN, 1987; MARTIN, 1992).

Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), renomada instituição de ensino superior brasileira, que representa uma das mais importantes e a segunda maior universidade federal do Brasil (UFMG, 2014). A instituição possui inúmeros cursos de graduação, pós-graduação, ensino básico e tecnológico, além de uma enorme variedade de trabalhos de extensão. Criada em 1927, como Universidade de Minas Gerais, suas responsabilidades institucionais vinculam-se aos objetivos de geração, desenvolvimento, transmissão e aplicação de conhecimentos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, de forma indissociada entre si e integrados na educação do cidadão, na formação técnico-profissional, na difusão da cultura e na criação filosófica, artística e tecnológica (UFMG, 2013a).

Nesta pesquisa tomou-se como principal foco as manifestações culturais expressadas pelos servidores que atuam nos diferentes departamentos que compõem a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG. Esses servidores públicos, alocados em diferentes departamentos pertencentes a um mesmo órgão, convivem em meio a cenários complexos e multifacetados, interagem, incorporam e reincorporam significados, apresentando diferenças, ambiguidades, ideias, valores, ideologias e interpretações singulares. As suas interações culminam em fenômenos culturais que podem ser comuns para todos os indivíduos, bem como terem significados apenas para alguns grupos, ou ainda serem únicos para apenas alguns sujeitos com interesses específicos. Nesse sentido, a reflexão dessas culturas possibilitou uma rica interpretação, uma vez que carregam consigo elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores, nos termos defendidos por Meyerson e Martin (1987) e Martin (1992).

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

ou não ter relação com padrões de ação legitimados em determinados contextos (CARRIERI; PIMENTEL, 2005; QUARESMA JÚNIOR; CARRIERI, 2015). Para tanto, buscou-se analisar manifestações culturais presentes em um órgão administrativo de uma instituição federal de ensino superior a partir dos diferentes atores que nela atuam cotidianamente. A análise das culturas de um órgão administrativo universitário, pode contribuir para a definição de estratégias fundamentais na gestão acadêmica.

Uma vez identificadas as inúmeras faces da(s) cultura(s) organizacional(is), no contexto específico de análise, tendo por base as três perspectivas propostas por Meyerson e Martin (1987) e Martin (2002), foi possível fazer a busca das semelhanças e das diferenças culturais entre os grupos de agentes analisados.

## **2 CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES**

O entendimento das origens do conceito de “cultura” e de “culturas nas organizações” é fundamental para a construção de reflexões acerca do constructo quando inserido nos estudos organizacionais. A indeterminação e a confusão entre os significados do referido constructo provêm não só da maneira subjetiva como as pessoas o definem, mas também das várias linhas de pensamento que se dispuseram, historicamente, a estudar o mesmo termo. As significações culturais formam padrões de referência, de validação e de legitimação das ações de determinado grupo social, constituindo, nesse sentido, panoramas possíveis de apreender e revelar conjunturas existentes em uma instituição (CARRIERI; RODRIGUES, 2001). Aktouf (1994) propõe que o estudo da estrutura social (mitos, normas, hierarquias etc.), da história da organização, das relações entre as pessoas e das situações já vivenciadas, mosaico que constitui o constructo “cultura”, possibilita a sua interpretação de forma abrangente, e não reduzida, por uma variável à mercê da conveniência de gestores. A diversidade cultural, de acordo com Silva e Zanelli (2014), pode coexistir dentro de um mesmo agrupamento de indivíduos, não podendo ser considerada, assim, homogênea.

Apesar de diversos estudos tomarem a cultura nas organizações como algo singular, previamente determinada pela alta administração e compartilhada de forma homogênea pelos seus membros, o cotidiano dos universos organizacionais apresenta um cenário diferente, em que os indivíduos possuem seus próprios objetivos, fazem parte de subgrupos, criam e recriam significados, compartilham e divergem opiniões etc. As múltiplas significações e sentidos dos contextos organizacionais fortalecem o entendimento da cultura como uma metáfora da

organização, isto é, passível de ser analisada a partir de aspectos ideológicos e simbólicos (SARAIVA; CARRIERI, 2013; LEITE-DA-SILVA; JUNQUILHO, CARRIERI, 2010).

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

Para Cavedon (2003), os debates contemporâneos do constructo “cultura”, no âmbito organizacional, concentram-se, especialmente, em duas vertentes, a saber: cultura como variável, tendo um viés funcionalista; e cultura como metáfora, analisada a partir de termos ideológicos e simbólicos, predominando o caráter interpretativista. Nota-se, assim, que a concepção da cultura organizacional se deu a partir de diferentes olhares, alguns mais próximos e outros mais distantes das pesquisas antropológicas. A partir da compreensão das diferentes abordagens sobre o constructo cultura, percebe-se a não hegemonia ou a não concordância de uma única forma de tratar da temática. Cada abordagem propõe uma forma específica de compreensão, propiciando a emergência de distintas técnicas de pesquisa, cada qual apropriada aos seus pressupostos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

No entendimento de Meyerson e Martin (1987), Martin (1992; 2002) e Martin e Frost (2001) a perspectiva da “integração” propõe uma ênfase na consistência e no consenso das manifestações culturais. Os sujeitos de uma organização compartilham significações análogas e as mudanças culturais decorrem de substituições de homogeneidades por outras que se consolidam. A metáfora utilizada para caracterizar essa vertente é a de um “holograma”, sistema cujas características possibilitam a conservação de uma imagem e a representação completa do todo. Possíveis desacordos, incertezas e ambiguidades expressam o declínio de uma cultura, que logo será sucedida por outra capaz de recompor a congruência e a harmonia de valores, mitos, normas, crenças, entre outros aspectos, na instituição.

A perspectiva da “diferenciação”, por sua vez, é definida pelas incoerências das manifestações culturais para além dos limites de um determinado grupo. As concordâncias e os consensos ocorrem nos subgrupos que se formam nas instituições. Neles, se formam as

denominadas subculturas, responsáveis pela heterogeneidade no contexto organizacional. A metáfora utilizada para expressar essa abordagem é a das “ilhas de claridade em uma selva de ambiguidades”. Ou seja, pedaços de consonância entre disputas por poder, competitividade, conflitos e ambiguidades dos membros de uma organização (MEYERSON; MARTIN, 1987; MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001).

Já na perspectiva da “fragmentação”, tem-se um enfoque nas mudanças contínuas que ocorrem em função de adversidades que não estão sob o controle dos indivíduos de uma organização. Ocorrem, portanto, consensos transitórios e específicos a certos contextos e que são prontamente substituídos. As contradições e inconsistências entre os indivíduos permitem a evolução dos ambientes organizacionais (MEYERSON; MARTIN, 1987; MARTIN, 1992; 2002; MARTIN; FROST, 2001). A metáfora utilizada para descrever essa visão é a de “uma selva desconhecida”, na qual a grande diversidade cultural está fora dos controles dos indivíduos. Na percepção de Cavedon e Fachin (2002, p. 62), “o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos indivíduos que atuam na organização”. Ou seja, nessa concepção, há de se entender que as culturas emergem como um processo histórico, que nasce das relações entre as pessoas, nas organizações e em seus grupos, e que são partilhadas, momentaneamente, e sucedidas por outras mais convenientes.

A utilidade prática e intelectual das perspectivas da “integração”, “diferenciação” e “fragmentação” é evidenciada a partir de ilustrações empíricas. Por essa razão, estudos que as utilizam para a análise de culturas, recorrentemente, apresentam discussões que envolvem abstrações teóricas e especificidades empíricas, contribuindo para estudos mais ricos e mais bem embasados. Martin (1992) ainda ressalta que o exame das culturas nas instituições é atrelado a visões singulares de contextos específicos. No caso brasileiro, tais circunstâncias podem ser verificados nos estudos de Carrieri e Rodrigues (2001) ao identificar as mudanças culturais em uma organização do ramo de telecomunicações privatizada; Cavedon e Fachin (2002) ao desvendar a cultura em uma universidade pública; Carrieri e Pimentel (2005) ao analisar uma empresa júnior no ambiente universitário, Fonseca e Sauerbronn (2014) sobre a introdução de novas técnicas gerenciais no sistema administrativo da Marinha do Brasil, bem como Loebel et al. (2015) ao levantar o entendimento cultural sobre a estratégia em uma organização pública brasileira. Por isso, apesar da relevância dos estudos para a comunidade científica, as suas descrições culturais restringem-se aos ambientes analisados, como realizado neste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

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

Martin (1992) propõe uma escolha a ser adotada pelo pesquisador ao estudar as culturas em uma organização: ir mais a fundo e entender com maior riqueza de detalhes as manifestações culturais de uma organização (como por meio de abordagens qualitativas); ou abranger um maior número de respondentes, resultando em análises mais superficiais (como por meio de abordagens quantitativas). Nesse sentido, adotou-se, neste trabalho, a abordagem qualitativa, buscando refletir as percepções dos indivíduos, nos termos de Collis e Hussey (2005), sobre as culturas na instituição pesquisada. Por ser uma pesquisa que envolve indivíduos de um mesmo contexto, para a sua consecução submeteu-se a sua aprovação a um Comitê de Ética, tendo sido aprovada sem ressalvas pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado de Minas Gerais.

As entrevistas constituíram o principal instrumento utilizado para a análise das manifestações culturais presentes no contexto organizacional analisado. Utilizou-se roteiro de entrevista semiestruturada com um conjunto de questões abertas, organizadas em uma ordem prevista, com a possibilidade de o entrevistador adicionar, durante o processo, possíveis questionamentos para obter um melhor entendimento dos fenômenos em análise (LAVILLE; DIONNE, 1999). As manifestações expressadas nas entrevistas foram passíveis de interpretação, o que gerou a necessidade de um instrumento de análise. Nesta pesquisa, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para o exame dos dados coletados (COLBARI, 2014).

Tal como no estudo de Cavedon e Fachin (2002), foram lidas todas as transcrições das entrevistas. Assim, foi possível identificar as categorias que se fizeram evidentes na maior parte das falas dos participantes. Por conseguinte, dentro de cada categoria, foram inseridos os temas mais recorrentes. Por fim, a partir dessa classificação, foram analisadas as manifestações culturais, mediante o conteúdo dos temas. Nesse sentido, das enunciações, foi possível proceder ao exame das manifestações culturais apresentadas pelos diferentes atores que atuam no

contexto organizacional selecionado, ora mostrando-se como integradas, ora diferenciadas e ora fragmentadas, nos termos de Martin (2002).

Vale registrar que a análise de conteúdo das entrevistas contou com a assistência do *software* QDAMiner Lite, que possibilitou a sistematização dos dados de maneira mais ágil, no que diz respeito à categorização, codificação e a extração dos trechos das entrevistas para posteriores interpretações. Ainda como parte do percurso metodológico, também foram realizados exames da documentação referente à administração de pessoal, bem como a legislação que regulamenta as carreiras e diversos outros documentos internos da instituição pesquisada, como sugerem Collis e Hussey (2005).

O estudo foi desenvolvido na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em Belo Horizonte, Minas Gerais. Para Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013), o poder dentro de uma instituição universitária, normalmente, é descentralizado, estando distribuído entre os grupos de interesse existentes. Na análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição pesquisada, denota-se a necessidade de recursos humanos adequadamente alocados e gerenciados, seja em suas unidades administrativas ou acadêmicas, configurando também uma importância em se definir e se executar políticas de pessoal que propiciem o seu contínuo aprimoramento. A instituição, em seu quadro funcional, dispõe de servidores docentes e técnico-administrativos, sendo obedecidas as legislações específicas que dizem respeito às normas de seleção, admissão, avaliação, progressão, afastamento, substituição, exoneração, demissão, punição, entre outros (UFMG, 2013b).

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

Nesta pesquisa, optou-se pelo estudo da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), órgão administrativo que compõe a instituição estudada, tendo em vista a relevância do seu papel na instituição pública da qual faz parte. O órgão desenvolve programas de qualificação dos servidores, cuida do atendimento à saúde do trabalhador, promove avaliações de desempenho, garante os registros do pessoal, entre outras funções (UFMG, 2013a). Com relação aos seus objetivos, de acordo com o PDI, e em consonância com a resolução que a concebeu, a PRORH preocupa-se com a inserção dos servidores aos processos de trabalho da instituição, com a sua qualificação contínua, com a promoção de sua saúde, além de atentar-se para a prevenção de acidentes de trabalho.

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

Nessa perspectiva, a escolha do número de participantes levou em consideração a importância da representatividade de todos os departamentos da PRORH, a fim de poder evidenciar manifestações de todos os grupos em análise, e o alcance do grau de saturação das informações coletadas. Nesta pesquisa, no decorrer das entrevistas, o grau de saturação foi alcançado no 16º entrevistado, já tendo sido apresentado um grande volume de recorrências. Contudo, decidiu-se por continuar as entrevistas, para garantir a representatividade dos departamentos e por possíveis subsídios adicionais de manifestações ainda não aprofundadas. Com o objetivo de alcançar essa diversidade, ao todo, foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas, sendo que o entrevistador pôde acrescentar, durante o processo, outras perguntas para possíveis esclarecimentos.

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

Com relação aos participantes da entrevista, citam-se os seguintes dados: o mais novo possuía 26 anos e o mais velho 56 anos; a média de idades encontrada foi de 42 anos; dos 20 entrevistados, 1 é divorciado, 11 são casados e 8 são solteiros; com relação a filhos, 8 possuem filhos; no que diz respeito à naturalidade, 7 são de Belo Horizonte, 9 são do interior de Minas Gerais e 4 são de outros estados; com relação à escolaridade, 4 possuem ensino superior, 10 possuem especialização, 5 possuem mestrado e 1 possui doutorado; no que tange ao tempo de trabalho na instituição, 5 possuem menos de cinco anos, 4 possuem entre 5 e 10 anos, 4 possuem entre 10 e 20 anos, e 7 possuem mais de 20 anos; a média de trabalho na instituição encontrada foi de 13 anos; de todos os entrevistados, apenas 3 não trabalham na PRORH desde o ingresso na instituição; de todos os participantes, 8 exercem papéis de chefias nos departamentos em que atuam; por fim, todos exercem a jornada de trabalho de 40 horas semanais, são servidores públicos federais e compõem o quadro de TAEs, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

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

#### **4 AS MANIFESTAÇÕES CULTURAIS OBSERVADAS**

Foram analisadas as manifestações culturais expressadas por indivíduos que atuam nos distintos contextos que compõem um mesmo órgão administrativo na instituição pública estudada, sejam essas manifestações compartilhadas por todos, conflituosas ou mesmo ambíguas. As culturas, nesse ambiente, atrelam-se a uma abundância de significações que, a todo momento, se relacionam, resultando em um todo complexo e multifacetado (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2010). No Quadro 1, as temáticas tratadas nas seções anteriores são evidenciadas e estruturadas tendo por base as perspectivas propostas por Martin (1992), com o objetivo de tornarem mais visíveis para o leitor as manifestações apresentadas no órgão estudado.

### Quadro 1 – Manifestações e perspectivas

Integração	Diferenciação	Fragmentação
Despreparo no acolhimento de novos servidores.	Pretensão de ingresso na instituição.	Tratamento diferenciado entre os servidores (cargos e lotação).
Distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição.	Desconhecimento de objetivos e diretrizes.	Expectativas com relação ao futuro.
Desintegração entre os departamentos que compõem o órgão.	Indisposição para a ocorrência de mudanças.	
Falta de autonomia.	Percepção do serviço público.	
Ética, importância do outro e estabilidade.		
Satisfação e gosto pelo trabalho.		

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das três perspectivas e das temáticas observadas nas entrevistas permite evidenciar que as manifestações culturais podem ser observadas a partir de diferentes perspectivas, possuindo, também, distintas implicações nos níveis de análise organizacional, subcultural e individual. Apesar de existir um diálogo entre as três perspectivas, o Quadro 1 demonstra que parece haver um predomínio da perspectiva da “integração” sobre as demais. Independentemente do departamento ao qual os servidores entrevistados fazem parte ou de seu posicionamento hierárquico, a maior parte das manifestações analisadas parecem ser consoantes entre os indivíduos entrevistados.

Tomando como base a perspectiva da “integração”, verificaram-se a consistência e o consenso de manifestações culturais que dizem respeito ao despreparo no acolhimento de novos servidores, à distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição, à desintegração entre os departamentos que compõem a PRORH, à percepção de falta de autonomia dos servidores, à valorização da ética, da importância do outro e da estabilidade e, por fim, à satisfação e ao gosto pelo trabalho. Essas manifestações exprimem características que podem comprometer o desenvolvimento organizacional, gerando também questionamentos, angústias e sentimentos de insatisfação pelos servidores.

A percepção da ausência de acolhimento, por exemplo, exige os servidores de conhecerem ou lembrarem, quando adentram na instituição, elementos mínimos da carreira na qual eles estão ingressando, direitos e deveres do servidor público federal civil, além de noções quanto à estrutura e ao funcionamento da UFMG. A adaptação dos indivíduos em uma organização é um processo complexo, composto de várias etapas, entre as quais os acolhimentos, os treinamentos e as capacitações. Talvez como decorrência da falta de acolhimento, no momento de ingresso na instituição, esses servidores também foram consensuais em manifestar a percepção da distância entre a expectativa e a realidade. As

expectativas, de modo geral, que giram em torno da possibilidade de se fazer parte de uma instituição de ponta, em pouco tempo, deixam de existir, criando nos servidores o sentimento de frustração. Essa frustração pode ser potencializada pela desintegração entre os departamentos que compõem o órgão e pela baixa autonomia nos processos de trabalho. Dadas às características peculiares da universidade, a limitação da autonomia dos indivíduos pode comprometer o suporte à alta administração no que diz respeito ao embasamento técnico nas tomadas de decisão, prejudicando a consecução de objetivos do trabalho.

Mesmo sendo descritas como homogêneas, as manifestações associadas à perspectiva da “integração” não se eximem de contradições e incoerências reveladas pelos participantes. Como prova dessas incoerências, tem-se a situação de que a maior parte dos servidores entrevistados, mesmo sendo consoantes ao reconhecerem o despreparo no acolhimento quando ingressaram na instituição, a falta de autonomia e a percepção de desintegração entre os departamentos que compõem a PRORH, expressa, também, a satisfação, o gosto pelo trabalho executado e o orgulho por pertencer à UFMG. Além disso, essa satisfação de se pertencer à UFMG também realça as ambiguidades e a complexidade que permeiam as interações sociais na organização. Percebe-se que existem diferentes lógicas de percepções, ora questionando aspectos da organização e ora manifestando o amor pelo trabalho.

Tendo em vista a dificuldade de se apreenderem consensos entre os indivíduos de um mesmo contexto, como já apontado por Martin (1992), a construção de estudos sob o ponto de vista da “integração” pode mencionar a possibilidade de inconsistências, mas há de se atentar para que outra consistência mais profunda tente solucionar esse conflito aparente. Características da organização estudada como a liderança centralizada, a inércia nos processos de trabalho, a possibilidade de ignorar mudanças, o grau de conformação das pessoas diante das adversidades e o controle de cima para baixo na hierarquia podem explicar as dinâmicas deste conflito.

Já a perspectiva da “diferenciação” demonstra que são evidentes as ambiguidades e as diferenças no interior das organizações. As contradições entre os indivíduos da PRORH foram percebidas nas manifestações que dizem respeito à pretensão de ingresso na instituição, ao desconhecimento de objetivos e diretrizes da PRORH, à indisposição para a ocorrência de mudanças e à percepção do serviço público. Essas temáticas evidenciaram posicionamentos específicos a determinados assuntos, oposições à gestão, arranjos de poder e a existência de conflitos, revelando aspectos que retratam um ambiente de trabalho conturbado e longe da neutralidade, mesmo que afeitos a uma estrutura burocrática institucionalizada.

Não há dúvidas, portanto, de que os dissensos e as contradições convivem nos ambientes de trabalho da PRORH. Essas culturas coexistem, ora em harmonia, ora em conflito, ou simplesmente são indiferentes umas às outras.

Já no que diz respeito à perspectiva da “fragmentação”, evidenciou-se a complexidade da relação entre as manifestações culturais, apresentando a possibilidade de múltiplas interpretações sobre as temáticas levantadas pelos entrevistados. Os limites entre essas manifestações nem sempre se fizeram visíveis e, por isso, tornaram difícil a sua análise, mostrando-se como obscuras ou indistintas. Essas manifestações possibilitam a defesa da noção de como diferentes experiências e percepções se contrapõem ou se alinham às manifestações de diferentes grupos de indivíduos. No caso da PRORH, o tratamento diferenciado entre os servidores, ora pelo fato de ocuparem diferentes cargos e ora por estarem lotados em unidades que possuem diferentes naturezas, e os sentimentos confusos de expectativas para que mudanças ocorram em razão da troca da gestão superior da universidade foram associadas à perspectiva da fragmentação.

O tratamento diferenciado para servidores que ocupam diferentes cargos na instituição indica a possibilidade dos indivíduos se sentirem impotentes em contribuir intelectualmente na formação de discursos hegemônicos da instituição, característica também abordada por Martin (1992) no que tange à “fragmentação”. O descontentamento, expressado por parte dos servidores entrevistados, quanto às disparidades entre as carreiras dos servidores técnico-administrativos e dos servidores docentes expressam desafios a serem superados não só pela PRORH, mas por toda a UFMG. Como apontado no estudo de Valle (2014), que se propôs a compreender a forma particular de constituição do corpo de servidores técnico-administrativos da instituição analisada, é notório o desafio de se democratizarem as relações internas na instituição. A forma de organização das eleições para os diferentes níveis diretivos revela que persiste um modelo no qual a inserção dos segmentos é desproporcional.

A descontinuidade administrativa e as expectativas com relação ao futuro (potencializadas em um período eleitoral no contexto analisado) confirmam a existência de fluxos contínuos de alinhamentos e realinhamentos subculturais, também características na perspectiva da “fragmentação”. Como defendido por Martin (1992), à medida que as possíveis interpretações se multiplicam e as descontinuidades da mudança se transformam em fluxos incessantes, as ambiguidades parecem inescapáveis e penetrantes nos contextos sociais. A possibilidade de mudança, implícita em diversos discursos dos servidores entrevistados, confirma a dificuldade em se realizar uma interpretação estática e totalizadora de toda a

organização, tornando mais pertinente a análise das culturas sob a perspectiva da “fragmentação”.

A “diferenciação” e a “fragmentação” parecem predominar em períodos de transição, ou seja, em períodos nos quais as culturas, que poderiam estar fortes e integradas, estão sendo problematizadas e substituídas por outro conjunto de ideias, valores e percepções. As temáticas “pretensão de ingresso na instituição”, “expectativas com relação ao futuro” e “indisposição para a ocorrência de mudanças” exemplificam períodos nos quais os indivíduos lidam com o novo e, por isso, envolvem-se com reflexões que podem culminar em uma mudança de percepções.

Como apontado no trabalho de Cavedon e Fachin (2002), que estudou as significações de uma universidade pública, a análise das culturas de um contexto organizacional, além de evidenciar as percepções dos indivíduos que ora são consensuais, ora diferenciadas ou ora fragmentadas, permitiu também a verificação de dilemas enfrentados pela instituição analisada. Esses dilemas, consoantes ou não entre os indivíduos, confirmam a existência da diversidade cultural em um ambiente social. Essa diversidade fortalece a noção de que as diversas culturas e as significações associadas a elas devem ser consideradas na superação dos obstáculos institucionais, vislumbrando uma maior harmonia entre as diversidades dos indivíduos e dos grupos que convivem e interagem no mesmo contexto organizacional. Como abordado por Geertz (2011), esse reconhecimento também pode facilitar no processo de aceitação das diferenças individuais, contribuindo para a eliminação de barreiras e para a maior permeabilidade entre os grupos de indivíduos.

Estudos como os de Pettigrew (1996) reforçam a crença de que se pode criar e disseminar valores, crenças e símbolos que possibilitem a manutenção da unidade e da capacidade de identificação dos sujeitos com a organização. As manifestações culturais analisadas neste artigo contribuem para que essa lógica “ideal” seja rompida. Apesar de, em alguns momentos, mostrarem-se como claras e mutuamente consistentes, as significações culturais são preenchidas por inconsistências e ambiguidades, refletindo nas relações pouco claras e efêmeras, sendo difícil a sua junção ao consenso organizacional ou subcultural. Esses achados fortalecem a noção defendida por Morgan (1996, p. 131) que associa as culturas a um “mosaico de realidades”, indicando a complexidade dos fenômenos culturais em uma organização, atrelados a sistemas específicos de valores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das manifestações culturais de um contexto peculiar, uma universidade pública brasileira, a UFMG, reveladas pelos indivíduos participantes desta pesquisa, pertencentes ao quadro funcional de um órgão administrativo, apontou a pertinência do referencial teórico proposto por Martin (1992). Delineou-se um quadro interpretativo que foi subjetivamente construído a partir da coleta e análise de dados culturais. No processo de entendimento dessas manifestações culturais, buscou-se apreender os significados e os sentidos das ações, dos objetos, das expressões, entre outros aspectos apresentados pelos indivíduos.

Os dados coletados e analisados contribuem para a superação do tratamento funcionalista que limita a compreensão dos fenômenos culturais nas organizações, uma vez que essas manifestações abarcam diferentes formas de percepções dos indivíduos, que constroem e reconstróem significados a todo momento. As culturas manifestadas na PRORH da UFMG traduzem processos contínuos e são dependentes do contexto social e das subjetividades dos sujeitos que dela fazem parte.

As perspectivas da “integração”, “diferenciação” e “fragmentação” propostas por Martin (1992), principal referencial teórico utilizado nesta pesquisa, não se relacionam a um tipo de dicotomia ou a um tipo de escala. Os limites das três perspectivas estudadas são permeáveis. Trata-se de perspectivas, e não de paradigmas, ou seja, não retratam modelos ou exemplos típicos de fenômenos organizacionais. A noção a que este estudo pretendeu fortalecer é a de que, a partir da análise de um contexto social, sob as distintas perspectivas, pode haver a ampliação e o aprofundamento do trato de indagações plurais das culturas nos ambientes organizacionais. As interações sociais estudadas traduzem interpretações que demonstraram ser comuns para todos os indivíduos, bem como compostas de significados apenas para alguns grupos, ou, ainda, específicas apenas para alguns sujeitos com interesses específicos. Como consequência, a utilização das “três perspectivas” foi fundamental para se fazer análises complementares, abarcando fenômenos que possuíam múltiplas significações dadas a partir das interpretações dos sujeitos entrevistados.

A PRORH, órgão administrativo analisado neste estudo, não possui uma, mas diversas manifestações culturais. Essas manifestações mostraram-se ora como consensuais, ora como divergentes e ora como ambíguas, reafirmando as inconsistências inerentes aos sujeitos que desenvolvem relações em seus espaços sociais. Apesar de haver uma interlocução entre as três perspectivas, percebeu-se o predomínio da perspectiva da “integração” sobre as demais.

Contudo, isso não significa a inexistência de divergências e ambiguidades no contexto social analisado.

Tendo como base as análises realizadas, conclui-se pelo argumento de que as investigações culturais que excluem os conflitos e as ambiguidades podem vir a silenciar fatos organizacionais importantes e insumos provindos de indivíduos que nem sempre possuem poder nesses contextos. Por isso, um estudo adequado de um contexto cultural deve levar em conta as análises advindas das três perspectivas, e não apenas de uma. No caso da PRORH, mesmo relacionando o despreparo no acolhimento de novos servidores, a distância entre a expectativa e a realidade ao adentrar na instituição e a percepção de falta de autonomia como manifestações congruentes, há de se assumir que também representam manifestações passíveis de maiores análises e interpretações, podendo, assim, revelar dissensos e contradições em sua investigação.

Desponta-se a reflexão de que as políticas, as atitudes, as práticas e os processos organizacionais são construídos por indivíduos que levam consigo as suas subjetividades. A questão é que, nessa perspectiva, essas políticas, atitudes, práticas e processos são introjetados e passam a fazer parte desses contextos. Ou seja, essa heterogeneidade dos indivíduos culmina nas práticas percebidas pelos próprios indivíduos de um espaço social. Configurações subjetivas, contudo, podem emergir e possibilidades de construção de novos entendimentos são estabelecidas. Criam-se, nesse sentido, movimentos de significação e ressignificação, o que prova o caráter dinâmico e multifacetados das manifestações culturais de um contexto organizacional.

Entre os resultados desta pesquisa, contribui-se, também, com insumos para a maior reflexão sobre a dinâmica complexa das culturas nas organizações, fomentando formas mais interpretativistas entre as abordagens de estudos sobre culturas em organizações. O objetivo não reside em desconsiderar trabalhos de autores que adotem distintas abordagens, mas sim provocar um diálogo que agregue e consolide estudos sobre culturas nas organizações no Brasil. Esta pesquisa avança no entendimento da complexa dinâmica cultural das organizações, utilizando as três perspectivas de Martin (1992) para realçarem manifestações que possam ser predominantemente integradas, diferenciadas ou fragmentadas em um determinado contexto social.

Esta pesquisa apresenta diversas limitações que devem ser consideradas. São reconhecidas as limitações relacionadas ao teor das problematizações sobre as articulações entre as três perspectivas adotadas como principal referencia teórica. Os esforços aqui

realizados foram na tentativa de contribuir para o avanço na produção de conhecimentos sobre o entendimento das culturas a partir das três perspectivas estudadas por Martin (1992).

O artigo também contribui para o aprimoramento da administração pública e da gestão de recursos humanos nas universidades públicas, nas quais muitas das questões evidenciadas neste estudo parecem ser comuns. Ainda que sejam evidentes as inúmeras limitações com as quais se depara a administração pública, é incontestável a percepção da necessidade de alterações da maneira pela qual as atividades vêm sendo desempenhadas, o que deixa claro que a mudança é necessária e desejada pelos indivíduos que integram esse panorama. Por fim, o estudo também possibilita o aprofundamento de uma vertente teórica dos estudos organizacionais, envolvendo um complexo percurso metodológico, o levantamento de dados primários e secundários e a utilização de específicas técnicas de análise.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOTTONI, A.; SARDANO, E. de J.; COSTA FILHO, G. B. da. Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 19-42.
- BRASIL. Decreto n.º 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2017.
- CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 137-166, 2005.
- CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. v. 1
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade *versus* heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.

- COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. de (Org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Dados eletrônicos. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241-272.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- D'IRIBARNE, P. *et al.* **Cultures et mondialisation**: gére par-delà les frontières. Paris: Seuil, 1998.
- DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Vozes, 1998.
- DOMINGUES, F. F.; GRIPP, E. C. M. B. Cultura organizacional e representações sociais: um ensaio teórico. **Revista Competência**, v. 8, n. 1, 2015.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- GIALDINO, I. V. de. Los fundamentos ontológicos y epistemológicos de la investigación cualitativa. **Forum: Qualitative Social Research**, Berlin, v. 10, n. 2, Art. 30, mayo 2009.
- GOLDIM, J. R. *et al.* O processo de consentimento livre e esclarecido em pesquisa: uma nova abordagem. **Revista da Associação Médica Brasileira**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 372-374, out./dez. 2003.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LEITE-DA-SILVA, A. R. *et al.* Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 357-384, 2006.
- LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance**, v. 17, n. 3, p. 211-225, 2010.
- LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance**, v. 17, n. 3, p. 211-225, 2010.
- LOEBEL, E.; STIPP, D. M.; NALESSO, A. C.; MEDEIROS, C. R. Interpretações culturais sobre a estratégia em uma organização pública brasileira. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 515-550, 2015.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. London: Sage, 2002.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 219-251.
- MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-7, 2002.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 4, p. 621-647, 1987.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

- PETTIGREW, A. A cultura nas organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.145-153.
- QUARESMA JÚNIOR, E. A.; CARRIERI, A. P. Cultura e Organizações: para Além da Lacuna Epistemológica. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 570-585, 2015.
- SAHLINS, M. **Culture and practical reason**. Chicago: University of Chicago Press, 2013.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. As culturas de uma organização cultural. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão/Senac RJ, 2013. v. 1, p. 87-97.
- SANTOS, M. F. B. D.; FONSECA, A. C. P. D.; SAUERBRONN, F. F. Cultura organizacional e avanço do management na Marinha do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, p. 131-131, 2014.
- SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 651-669, 2010.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de desenvolvimento institucional 2013-2017**. 2013a. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2017.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão 2012**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2013b.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão 2010-2014**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2014.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão do exercício de 2015**. Belo Horizonte: Imprensa Universitária, 2016.
- UFMG – UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Resolução n.º 2, de 30 de março de 2000**. Estabelece a estrutura e as competências da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.
- VALLE, A. S. **Trabalhadores técnico-administrativos em educação da UFMG**: inserção institucional e superação da subalternidade. 2014. 182 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9UHGC5/arthur\\_dissertacao\\_final2014.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9UHGC5/arthur_dissertacao_final2014.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 28 jul. 2016
- WHYTE, William Foote. **Sociedade de Esquina**: [Street Corner Society] A estrutura social de uma área urbana pobre e degradada. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- WRIGHT, S. “Culture” in anthropology and organizational studies. In: \_\_\_\_ (Org.). **Anthropology in organizations**. London : Routledge, 1994a.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil-2**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.