



# CIRCULARIDADE CULTURAL E (RE) SIGNIFICAÇÕES: O CASO DNIT

CULTURAL CIRCULARITY AND (RE)SIGNIFICATIONS: DNIT CASE

Recebido em 28.03.2016. Aprovado em 10.06.2016  
Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i2.744>

**Rodilon Teixeira**

[rodilon.teixeira@hotmail.com](mailto:rodilon.teixeira@hotmail.com)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre/RS, BRASIL

**Neusa Rolita Cavedon**

[neusa.cavedon@ufrgs.br](mailto:neusa.cavedon@ufrgs.br)

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre/RS, BRASIL

## Resumo

O artigo enfoca as significações presentes em uma autarquia pública, onde dois órgãos, um extinto e outro criado para substituí-lo possuem servidores remanescentes e novos atuando conjuntamente. Tal situação acabou por gerar uma circularidade cultural cujos comportamentos estão associados a diferentes significações atribuídas ao órgão abolido por decreto e aos seus antigos servidores. O método do estudo de caso e a análise de conteúdo permitiram o desvendamento de concepções predominantemente negativas por parte dos servidores antigos sobre si mesmos e dos servidores do novo órgão sobre aqueles remanescentes. A coexistência dessas significações pode gerar tensões e ao mesmo tempo a configuração de mudanças culturais positivas e/ou negativas.

**Palavras-chave:** Cultura. Culturas organizacionais. Gestão de pessoas. Serviço público.

## Abstract

The article focuses on the significations present in a federal public institution, where two state organization, an extinct and another created to replace it, have civil servants remaining and new acting jointly. This situation was eventually generate a cultural circularity whose behaviors are associated with different meanings attributed to organization abolished by decree and his old civil servants. The method of case study and content analysis allowed the uncovering of predominantly negative views by the old servers about themselves and the servers of the new organization on those remaining. The coexistence of these significations can generate tensions and at the same time the configuration of positive and/or negative cultural changes.

**Keywords:** Culture. Organizational cultures. Human resources. Public service.

## Introdução

Este trabalho originou-se de um estudo teórico-empírico sobre as culturas organizacionais de uma Autarquia Pública Federal do setor de transportes – o Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). Foram estudados aspectos culturais de dois grupos de servidores, ou seja, servidores do Plano Especial de Carreira (PEC), que são remanescentes do extinto Departamento Nacional de Estradas e Rodagens (DNER), os quais designar-se-ão neste estudo como “servidores do PEC”, e servidores da Carreira, admitidos após a criação do DNIT, os quais designar-se-ão como “servidores da Carreira”.

As pesquisas voltadas à cultura organizacional nas últimas décadas foram impulsionados, em grande parte, pela inter-relação entre cultura e desempenho organizacional (Wood Jr., 2007). E é nesse sentido que se dão os argumentos relativos à implementação da Reforma Administrativa, em 1995, ao ser lançado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Nessa reforma a dimensão cultural é destacada como fator determinante para a melhoria do desempenho das organizações públicas, a despeito de incorporar nessas instituições práticas gerenciais presentes na iniciativa privada com o intuito de mudar a cultura do Estado brasileiro de burocrática para gerencial, buscando com essas ações atingir maior eficiência, eficácia e efetividade.

No desenvolvimento desse processo de reforma estrutural do Estado, pode-se considerar que os servidores públicos tiveram importância relevante, uma vez que passaram a ter maior autonomia e responsabilidades frente à gestão dos recursos públicos. A despeito da implementação dessas mudanças terem por base uma teoria de cunho funcionalista (BURRELL; MORGAN, 1979), que defende a possibilidade do gerenciamento da cultura e somente o consenso organizacional é aceito, salienta-se que outras correntes de estudos apresentam pressupostos diferentes e contrários a essa visão de mundo.

Dessa forma, ressalta-se que a abordagem do tema cultura nas organizações, neste estudo, baseia-se nos conceitos e métodos da antropologia interpretativista que representa, segundo Geertz (1997, p. 29), “um esforço para aceitar a diversidade entre as várias maneiras que seres humanos têm de construir suas vidas no processo de vivê-las”.

As observações comportamentais dos sujeitos e suas significações revelaram-se, por vezes, homogêneas, e, por outras, heterogêneas, e serão descritas ao longo deste artigo. Os aspectos da diversidade cultural dos servidores foram evidenciados em suas falas, gestos ou mesmo nos comportamentos do dia a dia de seu ambiente de trabalho na autarquia pública objeto de investigação.

Ademais, no decorrer deste trabalho evidenciar-se-á a influência no comportamento dos servidores do PEC atuantes à época do DNER - órgão criado em 1937 e extinto em 2002 - em alguns casos, por mais de 20 ou 30 anos. As experiências e os conhecimentos adquiridos durante o trabalho nesse extinto órgão contrapõem-se, em certas circunstâncias as novas situações que passaram a ocorrer no DNIT, autarquia sucessora. A peculiaridade de ter vivido experiências no cotidiano das duas instituições, percebidas, muitas vezes, como sendo a mesma, acaba por gerar distintas significações para esses servidores do PEC se confrontadas com as significações elaboradas pelos servidores da Carreira.

Este trabalho buscou, além de contribuir com novos estudos sobre as culturas organizacionais em instituições públicas, que, segundo Silva e Fadul (2010), são escassas, também procurou colaborar com os trabalhos científicos na perspectiva interpretativista, ao apresentar aspectos das significações culturais de servidores públicos, considerando a diversidade cultural.

Por conseguinte, para compreender tais comportamentos e distinções, definiu-se como objetivo deste estudo, identificar e analisar a heterogeneidade das significações culturais atribuídas pelos servidores do PEC e da Carreira. Dentre os temas proeminentes evidenciados na pesquisa de cunho qualitativo, sobressaíram-se: (o extinto) DNER e (os servidores remanescentes do DNER) servidores do PEC, daí ser este o recorte escolhido para descrição e análise no presente texto.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: a introdução explicitando o recorte elaborado em campo, o objetivo, bem como a linha teórica a ser seguida, informações sobre o contexto do local em que a pesquisa foi realizada e a seguir bases teóricas sobre cultura organizacional são apresentadas para, posteriormente, trazer detalhes dos caminhos percorridos para a obtenção dos dados. Após, evidencia-se a apresentação dos elementos coletados e análise dos resultados do estudo, para, enfim, traçar as considerações finais.

## O ambiente organizacional pesquisado

O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) é uma Autarquia Pública Federal que foi criada pela Lei 10.233, de 5 de junho de 2001, e está vinculada ao Ministério dos Transportes (MT). Na época em que a pesquisa foi realizada, ele contava com aproximadamente 2.700 (dois mil e setecentos) servidores do quadro ativo permanente, sendo que desses, aproximadamente 500 (quinhentos) estavam lotados na sede da autarquia, em Brasília, e os demais nas Superintendências Regionais localizadas em todos os estados da Federação.

Através das análises documentais verificou-se que a implementação da política de infraestrutura de transportes, no Brasil, era realizada por diversas autarquias responsáveis pelos três modais de transportes (aquaviário, rodoviário, ferroviário), sendo que o modal rodoviário estava ao encargo do DNER, de 1937 até 2001; ou seja, durante 64 anos, quando então o órgão foi extinto pelo Decreto nº 4.128, de 13 de fevereiro de 2002 e substituído pelo DNIT.

Em 2005, a Lei nº 11.171, de 2 de setembro de 2005, instituiu o Plano de Carreira (PC) e o Plano Especial de Cargos (PEC) dos servidores do DNIT. A lei, em seu artigo primeiro, criava as carreiras do DNIT, composta por quatro tipos de cargos, sendo dois de nível de escolaridade superior e dois de nível intermediário. Também, em seu artigo terceiro, criava o Plano Especial de Cargos, que seria composto pelos servidores oriundos do DNER, e, da mesma forma, estariam os cargos classificados por nível de escolaridade.

A nova autarquia, mesmo com as atribuições alteradas e tendo ampliados os modais de atuação, continuou durante o período de 2002 a 2006 contando com a mesma estrutura física e equipe de servidores, uma vez que o último concurso público havia ocorrido em 1994. Apenas no ano de 2006 foi realizado o primeiro concurso público, quando foram admitidos, aproximadamente, 900 servidores (da Carreira) em diversos cargos nas duas áreas de atividade (meio e fim). Posteriormente, nos anos de 2009 e 2012, novos concursos foram realizados e admitidos, aproximadamente, outros 150 e 1.200 servidores.

## O edifício-sede do DNER-DNIT

A primeira evidência que se observou no campo de pesquisa foi a instalação física do órgão. O atual edifício sede do DNIT foi inaugurado em 1979 tendo sido por muitos anos sede do DNER, sendo que alguns aspectos históricos relacionados com a construção desse prédio podem ajudar a compreender um pouco da dinâmica e das características acerca deste ambiente de trabalho.

Chegando-se ao edifício-sede do DNIT, ou mesmo quando se caminha pelos corredores, salas, saguões, biblioteca e vários outros lugares é possível encontrar-se marcas e sinais que mantêm a lembrança daquele local com a história do DNER. Essas características do edifício, mantidas no tempo, têm relação com as significações culturais atribuídas pelos servidores do PEC que ali trabalham há 10, 20 ou 30 anos. De modo que é importante lembrar a manifestação de Geertz (2011), ao defender que os símbolos atribuídos pelo homem só farão sentido no local e contexto em que ocorrem.

Assim sendo, antes de revelar-se os dados da pesquisa, optou-se por evidenciar as experiências e vivências dos servidores do PEC no extinto DNER. Isso porque, quando se estuda os aspectos culturais dos sujeitos deve-se ter em mente os ensinamentos de Boas (2010, p. 18), que concebeu a cultura com base no “fundamento de um relativismo de fundo metodológico, baseado no reconhecimento de que cada ser humano vê o mundo sob a perspectiva da cultura em que cresceu”, que ficou reconhecida na expressão, dita por ele, “que estamos acorrentados aos ‘grilhões da tradição’”.

Após apresentar-se alguns aspectos do contexto organizacional que tratam da criação do DNIT e da forma como estão organizadas as carreiras dos servidores, passaremos a abordar na próxima seção aspectos conceituais da cultura organizacional.

## A cultura organizacional segundo a perspectiva da Antropologia na Administração

Teve-se como ponto de partida as diferentes visões elaboradas por antropólogos sobre o que vem a ser cultura, mas, para efeitos desta pesquisa as teorizações centram-se no trabalho de Clifford Geertz, pois seus

estudos da cultura apresentam-se com um viés pós-estrutural (JAIME JUNIOR, 2001; CAVEDON, 2003; MARTIN e FROST, 2009). A questão da mudança cultural é importante sob o ponto de vista de que a cultura frequentemente estará envolvida por um processo ambíguo, que envolve ora a alteração de aspectos, ora a manutenção de alguns deles mediante a tradição. Nesse sentido, Gomes (2008) afirma que as modificações e sua reprodução dar-se-ão por meio da linguagem e do comportamento ensinado, quando os significados culturais serão transmitidos e compartilhados por seus membros no cotidiano.

Porém, quando as instituições culturais não atendem aos anseios e desejos dos sujeitos que compartilham do mesmo espaço, ocorre o choque e entram em conflito, situação que pode exigir, frente às contradições, um novo acomodamento da cultura, ocorrendo, por fim, a modificação cultural, quando então adquire novas características e significados (GOMES, 2008), a cultura, portanto, é dinâmica.

Cumprindo ainda destacar a diversidade cultural, na qual distintas culturas se relacionam e se influenciam. Na Antropologia, conforme relata Gomes (2008), esse movimento entre diferentes culturas é chamado de “aculturação”, quando ocorre uma “troca” ou “empréstimo” cultural. Assim, aquilo que pertencia a uma dada cultura pode vir a fazer parte de outra, porém, ressignificada em face da circularidade cultural ocorrida.

Essa noção de circularidade cultural está baseada nas teorizações elaboradas por Oliven (1986). O referido autor buscou compreender a identidade nacional brasileira a partir da dinâmica cultural estabelecida entre os aspectos culturais presentes nas camadas populares e aqueles atinentes à cultura hegemônica. De um lado, as classes dominantes tendem a se apropriar e reelaborar as manifestações culturais presentes nas camadas populares; de outro, as classes populares tentam se apropriar e reelaborar as manifestações culturais expressas pela camada dominante. Assim, para Oliven (1986, p. 62) ocorre: “[...] a apropriação de expressões de outros grupos e sua recodificação e introdução num outro circuito no qual estes elementos são dotados de novo significado e, portanto, utilizados de forma a afetar seu significado original”.

A partir dessas reflexões podemos pensar na dinâmica cultural presente nos espaços organizacionais, onde as significações de um grupo são apropriadas por outro

recebendo uma nova interpretação (circularidade cultural), cuja apropriação e recodificação pode ser decorrente do jogo de forças que se impõe entre aqueles diferentes grupos que detêm o poder organizacional.

A vertente pós-estruturalista, apresentada por Gomes (2008), não concede a possibilidade de se ter a realidade, porquanto apenas descreve e interpreta aspectos dela que serão concebíveis por uma determinada cultura. Esse posicionamento é semelhante ao que Geertz (2011, p. 11) defende ao dizer que “os textos antropológicos são eles mesmos interpretações e, na verdade, de segunda e terceira mão”. Ou seja, são ficções, não no sentido de falsidade, mas de descrições construídas com base no envolvimento entre o pesquisador e os sujeitos estudados, sendo a interpretação feita apenas pelos próprios sujeitos. Isso é o que Geertz (2011) chama de “em primeira mão”.

Clifford Geertz é tido como um dos principais representantes da antropologia simbólico-interpretativa (JAIME JUNIOR, 2002). Entre os diversos conceitos de cultura que podem ser encontrados na literatura, apropria-se do que se considera adequado aos propósitos deste estudo, baseando-se na afirmação de que

o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (GEERTZ, 2011, p. 4).

Além disso, a posição defendida por Geertz (2011) é que os símbolos atribuídos pelo homem só farão sentido no local em que eles ocorrem, em seu contexto, que também é simbólico, ao passo que esse contexto é representado por acontecimentos, que têm por origem outros, formando uma rede de acontecimentos que se interligam em cadeia. Porém, ao estudar essas significações e, principalmente, tentar interpretá-las, corre-se o risco de não as compreender adequadamente, ou seja, pode-se evidenciar significações diferentes daquelas construídas pelos pesquisados, ou como refere Geertz (2011), interpretações elaboradas pelos “praticantes da ciência”.

Para Geertz (2011) a cultura é pública, porque o seu significado o é. E esses significados é que serão estabelecidos pela sociedade, pelos grupos que a

compõe, o que nos leva a refletir sobre a diversidade de significados que podem ser estabelecidos, mas que, para serem interpretados corretamente, devem ser consideradas as subjetividades de cada um e de cada grupo, por isso também as generalizações podem ser temerárias. Assim, Geertz (2011, p. 10) entende que “compreender a cultura de um povo é apresentar sua normalidade, sem deixar de lado as particularidades desse povo”.

A partir desse entendimento, os significados observados no estudo da cultura são atos simbólicos ou um conjunto deles, cujo objetivo é analisar o discurso social. Dessa análise tem-se então a elaboração de uma teoria que irá disponibilizar um vocabulário possibilitando a compreensão do que o ato simbólico dirá sobre ele mesmo, ou seja, qual a relevância da cultura na vida do grupo investigado (GEERTZ, 2011).

## Cultura organizacional

Existem diversas formas de se observar, analisar e interpretar a cultura e seus respectivos estudos nas organizações. Assim, ressalta-se que a abordagem do tema cultura nas organizações, neste estudo, baseia-se nos conceitos e métodos da antropologia interpretativista. Embora a visão interpretativa já tenha um número significativo de seguidores no campo da Administração (CAVEDON, 2004, 2010, 2014; CAVEDON e FANTINEL, 2010; CAVEDON, FANTINEL, ÁVILA e VALADÃO, 2010; FLORES-PEREIRA, DAVEL e CAVEDON, 2008; CARRIERI, 2003a; CHIESA e CAVEDON, 2013; MENDES e CAVEDON, 2013; dentre outros), em geral, encontra-se com maior recorrência estudos vinculados à concepção gerencialista (DA SILVA BARRETO, 2013; MACHADO, E DE CARVALHO, E HEINZMANN, 2012; SCHEIN, 2009, DEAL E KENNEDY, 2000; FLEURY, 1989; KOTTER, 1994).

O tema cultura no interior das organizações já desperta o interesse da literatura administrativa desde a metade do século passado, conforme relata Barbosa (1996). É a partir das décadas de 70 e 80 do século passado que começa a ser mais frequente o uso do termo cultura organizacional. Mas é mais precisamente no início dos anos 1980 que o tema recebe maior impulso, em especial, devido aos estudos realizados em empresas japonesas, os quais consagraram a

cultura do Japão como sendo a responsável pelo bom desempenho da indústria daquele país, período em que a economia dos Estados Unidos apresentava baixos índices de crescimento (BARBOSA, 1996).

Tendo por base os pressupostos interpretativistas de Geertz (2011), Barbosa (1996, p. 16) sugere a seguinte definição de cultura organizacional a partir de uma perspectiva antropológica:

Cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia.

Consoante igualmente com os fundamentos teóricos de Geertz, no campo dos estudos organizacionais, Cavedon (2003, p. 59) conceitua cultura organizacional como:

rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais.

O conceito de Cavedon (2003) vai ao encontro daquilo a que esse estudo se propôs, desvendar as diferentes significações circulantes no contexto organizacional, portanto, a pesquisa norteou-se a partir desta concepção teórica.

Dentre as abordagens relacionadas com os aspectos culturais nas organizações até aqui mencionadas, salienta-se a existência, na atualidade, de duas, conforme nos apresenta Carrieri (2008a). A primeira, designada como Cultura Organizacional, entende a cultura como uma variável, consensual que reflete diretamente no desempenho organizacional e se relaciona com o paradigma funcionalista (BURRELL; MORGAN, 1979). A segunda, chamada Culturas nas Organizações, considerada por Carrieri (2008a,

p. 21) como mais rica e holística, centra-se na ideia de “cultura como uma metáfora da organização”, e se atém em termos ideológicos e simbólicos.

Dessa forma, vislumbra-se na nomenclatura uma diferenciação das abordagens. Ao ser tratada no singular, a cultura estará designando algo único e consensual em toda a organização; já ao se referir o termo no plural, culturas representará o entendimento da existência de diferentes culturas, ou subculturas, no universo organizacional como apresenta Martin (1992).

Todavia, mesmo autores que admitem a pluralidade cultural no ambiente organizacional tendem a usar o termo cultura organizacional no singular em razão de já ser uma nomenclatura consagrada no âmbito dos estudos administrativos. Seguindo a tradição administrativa, o uso dos termos cultura organizacional ou culturas organizacionais serão utilizados neste artigo indiscriminadamente sob uma ótica de pluralidade.

## Heterogeneidade e homogeneidade cultural

A aceitação da existência de uma diversidade cultural no ambiente organizacional vai ao encontro do esforço que Geertz (1997) entende existir para o estudo interpretativo da cultura, ao admitir a possibilidade de coexistirem as várias maneiras que as pessoas têm de construir suas vidas no processo de vivê-las.

Nesse sentido, verifica-se que os estudos de cunho antropológico sobre cultura organizacional apontam e defendem a diversidade como algo inerente a ela. Assim, partindo do pressuposto e reconhecendo a existência de várias formas de compreensão da cultura no âmbito organizacional, vislumbramos na obra de Martin e Frost (2009) a possibilidade de estudá-la evidenciando esses diferentes entendimentos.

De um lado, na perspectiva da Integração, entende-se que a cultura na organização seja unificada e o consenso prevaleça. Por outro lado, na perspectiva da Diferenciação, o foco está na diversidade, nos conflitos e nas divergências, ao passo que o consenso inexistente. Já, na Fragmentação, explora-se a ambiguidade e a complexidade das relações entre os indivíduos ou grupos, quando destaca os momentos e as situações nas quais os valores são, temporariamente,

compartilhados pelos integrantes daquele contexto.

Estudos realizados em harmonia com a perspectiva da Integração apresentam três características, conforme expõe Martin (1992, p. 45): (1) consenso - um conjunto de temas de conteúdo (geralmente valores e pressupostos básicos) são descritos como compartilhados por todos os membros de uma cultura, em um consenso organizacional; (2) consistência - esse conjunto de temas são ditos e aceitos, consistentemente, em uma ampla variedade de manifestações culturais; (3) clareza - os membros de uma cultura são descritos pelos saberes que praticam e porque vale a pena fazer.

Apesar dessa distinção entre as duas perspectivas, na Diferenciação o consenso ainda permanece, porém apenas dentro dos subgrupos. Martin (1992, p. 83) apresenta três características que definem a Diferenciação: (1) a interpretação dos conteúdos, práticas, e as formas são frequentemente inconsistentes; (2) é temerária a pretensão do consenso organizacional. Na medida em que o consenso existe, ele é visto como localizado, primeiramente, dentro das fronteiras da subcultura; (3) dentro das fronteiras das subculturas a clareza reina, dentro da ambiguidade é relegada à periferia.

A outra perspectiva, a Fragmentação, é apresentada por Martin (1992) como a perspectiva em que predomina a complexidade entre as diferentes manifestações culturais; nela que as ambiguidades serão trabalhadas. Falta de consistência, consenso e ambiguidade são as bases dessa perspectiva. Também como apresentam Cavedon e Fachin (2002, p. 62), “a Fragmentação consiste na visão de que, na verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização”.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 que contém uma síntese das características das Três Perspectivas na Cultura Organizacional apresentada por Martin (1992).

**Quadro 1:** Características das três perspectivas na cultura organizacional

Características	Perspectivas		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Consenso em toda organização	Consenso nas subculturas	Falta consenso
Relação entre as manifestações	Consistência	Inconsistência	Não é clara a consistência ou inconsistência
Orientação para as Ambiguidades	Não existem	Canalizadas para fora das subculturas	Reconhece - Foco central

Fonte: adaptado de Frost (1991, p. 9) pelos autores.

Uma das primeiras questões que pode surgir em estudos sobre a cultura organizacional com o aporte interdisciplinar nas ciências da Administração e da Antropologia, é a controvérsia em torno da aplicabilidade das descobertas que o estudo possa apresentar.

Um estudo realizado por Ávila e Valadão Júnior (2010) procurou contribuir com as discussões do tema Cultura Organizacional, quando analisaram a compreensão interpretada pelos gestores de restaurantes *self-service* sobre a influência da legislação federal na cultura organizacional, utilizando como método o estudo comparativo de casos. Nesse estudo os autores tratam das diferentes abordagens existentes sobre a cultura nas organizações, das quais duas se destacam: a funcionalista, que defende a possibilidade do gerenciamento da cultura, e a simbólica.

Além da diversidade de papéis que a cultura tende a apresentar, a compreensão de que se trata de uma pluralidade é abordada por alguns pesquisadores, ao advogarem que essa posição pode auxiliar na compreensão do ambiente organizacional. (JAIME JUNIOR, 2001; CAVEDON, 2003; CARRIERI, 2008a).

Um outro estudo, com semelhanças ao de Cavedon e Fachin (2002), foi realizado por Carrieri (2008b) que teve por objetivo analisar as significações atribuídas pelos atores sociais ao processo de transformação das culturas em uma empresa pública do setor de telecomunicações. A empresa passou por um processo de privatização na década de 1990. Por se tratar de um espaço organizacional em que estavam presentes as contradições e os embates que se estabelecem na arena simbólico-cultural no âmbito da empresa estudada, realizou sua análise dos diferentes discursos observados à luz da abordagem das três perspectivas culturais (Integração, Diferenciação, Fragmentação) apresentada por Martin e Frost (2009).

Após a apresentação de referências e estudos que abordaram a cultura organizacional e que possibilitaram distinguir com maior profundidade aspectos desse tema, apresentar-se-á, na seção seguinte, detalhes dos procedimentos que foram realizados para o desenvolvimento do presente estudo.

## Método

A pesquisa empreendida foi de cunho qualitativo, uma vez que se buscou estudar os fenômenos organizacionais em sua face subjetiva, na qual são observados os aspectos relacionados ao universo dos significados, das crenças, das atitudes e dos valores (MINAYO, 1994). Nesse mesmo sentido, argumentam Bauer e Gaskell (2008, p. 65), não se trata de uma contagem da opinião dos sujeitos, mas sim de desvendar as opiniões e as diferentes interpretações sobre o tema abordado. Esses aspectos podem ser observados nas relações interpessoais durante o período em que os trabalhadores encontram na organização, ou até mesmo fora dela, sendo que dificilmente poderão ser quantificados.

O método utilizado foi o estudo de caso, “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo

em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos” (YIN, 2010, p. 39). A complexidade dos temas abordados, a subjetividade, os diversos fatores que influenciam os fenômenos estudados justificaram o emprego desse método, que, segundo o referido autor, não estaria restrito somente a uma tática isolada de coleta de dados, possibilitando a triangulação dos dados obtidos e a verificação de eventuais divergências e convergências.

Durante o trabalho de campo foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista semiestruturada, observação sistemática e participante, que possibilitaram a riqueza de informações (GOOD; HATT, 1972). Inicialmente, realizou-se a análise documental, buscando-se obter referências para elucidar alguns aspectos das culturas organizacionais e outros que trouxeram maior detalhamento da população estudada, o que se obteve antes mesmo da entrada em campo de um dos autores para a realização das entrevistas e das observações sistemáticas.

No segundo momento, após iniciado o período do trabalho de campo, realizaram-se as entrevistas semiestruturadas, que foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A utilização dessa técnica buscou obter dados e informações na fala dos sujeitos entrevistados, utilizando-se de um roteiro de perguntas que serviu de base para a condução da entrevista, mas atentando-se para a liberdade de abordar outras questões quando pertinentes (MINAYO, 1994, p. 57).

O conteúdo das entrevistas foi analisado pelo método de análise de conteúdo, que, segundo Gomes (1994), aborda os dados num sentido mais amplo, abrangendo a “interpretação”. As entrevistas, que ocorreram nos meses de abril a agosto de 2012, foram realizadas na Sede da autarquia, em Brasília, com treze servidores, sendo seis do PEC e sete da Carreira”.

Além disso, buscando abordar as diferentes perspectivas do problema, procurou-se contemplar a diversidade de sujeitos existentes no quadro de pessoal da autarquia. Desse modo, o critério para a seleção dos sujeitos entrevistados observou quatro características que deveriam ser atendidas pelos entrevistados: tipo de atividade (fim ou meio), o nível de escolaridade do cargo (superior ou médio), o sexo (feminino ou masculino) e, além disso, não deveriam ocupar cargo ou função de chefia.

A opção em selecionar servidores que não fossem ocupantes de cargo ou de função de chefia teve por objetivo, por um lado, afastar possíveis vinculações dos entrevistados com a direção da autarquia por estarem ocupando um cargo de confiança, como normalmente são designados os cargos de chefia na administração pública. Por outro lado, observar as opiniões e atitudes dos sujeitos na extremidade da hierarquia organizacional, ou seja, observando apenas os aspectos na ótica da perspectiva horizontal da organização. O Quadro 2 apresenta o perfil dos servidores que foram entrevistados.

**Quadro 2:** Relação dos servidores entrevistados

Sujeito	Categoria	Atividade	Nível de Escolaridade do cargo	Nível de escolaridade	Sexo	Idade	Tempo na instituição (anos)
Amanda	PEC	Meio	Médio	Médio	Fem.	38	17
Betina	Carreira	Meio	Médio	Superior	Fem.	49	6
Cibele	PEC	Meio	Superior	Superior	Fem.	48	17
Dalton	Carreira	Meio	Médio	Superior	Masc.	34	6
Éder	PEC	Meio	Médio	Superior	Masc.	49	27
Fabiano	Carreira	Fim	Médio	Superior	Masc.	24	5
Giovana	Carreira	Fim	Médio	Superior	Fem.	30	6
Heloísa	Carreira	Fim	Superior	Superior	Fem.	27	3
Ivan	Carreira	Meio	Superior	Superior	Masc.	30	6
Joaquim	PEC	Fim	Superior	Superior	Masc.	58	12
Luigi	Carreira	Fim	Superior	Superior	Masc.	39	3
Marlon	PEC	Fim	Médio	Superior	Masc.	36	18
Neide	PEC	Fim	Superior	Superior	Fem.	62	38

Nota: Com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados, os servidores são apresentados com nomes fictícios.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

O material empírico das entrevistas, das observações, dos textos e documentos obtidos na pesquisa documental foram transpostos para o Atlas TI, versão 7, que é um software de análise qualitativa. O material foi todo lido e classificado, inicialmente, por agrupamento das palavras em assuntos, totalizando 13 assuntos que reuniram, aproximadamente, 220 palavras diferentes.

As categorias foram estabelecidas pelo procedimento de “acervo” (BARDIN, 2011), em que a definição do título conceitual ocorre somente no final, e não previamente à leitura das entrevistas, ou seja, as categorias não são fornecidas previamente, são consequências da classificação analógica e progressiva do conteúdo das entrevistas. Ao estabelecer-se essas definições procurou-se observar as características, consideradas por Bardin (2011), relevantes e com qualidades necessárias para a obtenção de boas categorias, sendo elas: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e a produtividade.

Após o agrupamento dessas categorias foi observado, entre elas, os temas recorrentes nas falas dos sujeitos e, na sequência, estabelecido um ranking dos temas ordenados pela incidência, que vai da maior à menor. A Tabela 1 apresenta a ordenação obtida em cada tema reunido por categorias, as quais também foram ordenadas da maior à menor, tendo por base as falas dos servidores entrevistados.

**Tabela 1:** Ranking de incidência das categorias e dos temas

Categorias	Ranking	Temas	Ranking
Organização	1°	Ambiente	1°
		Chefe	2°
		Burocracia	3°
		Terceirização	4°
		Trabalho	5°
		Hierarquia	6°
		Integração Setores	7°
Grupos	2°	PEC	1°
		Futuros Servidores	2°
		Carreira	3°
		Visão	4°
		Compartilhada	5°
		Satisfação	5°
		Relação entre PEC e Carreira	6°

Instituição	3°	DNIT	1°
		Diretoria	2°
		DNER	3°
		Serviço Público	4°
		Recursos Humanos	5°
		Capacitação	6°
Sociedade	4°	Visão da Sociedade	1°
		Corruptos e Corruptores	2°
		Política	3°
		Governo	4°

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o objetivo de verificar os sentidos das manifestações, após a definição das categorias, realizou-se a análise da intensidade das falas. Conforme Richardson (1999), elas podem ter sentidos favoráveis, desfavoráveis ou neutros. Este tratamento das falas possibilita analisar a aprovação ou desaprovação, quando são observados os aspectos positivos, negativos ou mesmo neutros das falas dos sujeitos.

No escopo deste estudo, optou-se por trabalhar com os temas “DNER” e “Servidores do PEC”, que obtiveram destaque no ranking de suas categorias e apresentaram Diferenciação nas significações atribuídas entre as falas dos servidores de ambos os grupos. Com esses dois temas abordar-se-ão aspectos da cultura organizacional desta instituição e da heterogeneidade observada entre os grupos de servidores.

Assim, após descrever os caminhos percorridos para a realização do presente estudo, além de delinear-se os procedimentos realizados antes da análise de conteúdo dos dados coletados em campo, a seguir apresentar-se-ão as descobertas reveladas neste estudo.

## Apresentação e análise dos dados

Os pressupostos sobre os quais se assentou este estudo foram os de Martin e Frost (2009), que consideram a possibilidade de três perspectivas de análise da cultura organizacional (Integração, Diferenciação, Fragmentação). Assim, optou-se por apresentar os resultados levando-se em consideração tais perspectivas, sendo que, por meio desta abordagem, evidenciou-se a existência de homogeneidade e heterogeneidade na sede da autarquia pesquisada.

As primeiras análises dos dados enfocaram algumas características distintas entre os grupos, ao observar-se o aspecto das falas relacionado com a intensidade do discurso, ou seja, aparecem aspectos positivos e favoráveis, negativos e desfavoráveis ou neutros. Ao atribuir-se valoração na intensidade das falas, conforme descreve Richardson (1999), verifica-se, por um lado, no grupo de servidores do PEC, a predominância de neutralidade no discurso e falas mais breves, embora, os aspectos negativos também tenham sido recorrentes, mas em menor frequência. Um exemplo de fala com intensidade neutra é a que foi proferida por Marlon:

Naquela época foi estabilidade de emprego ter o salário fixo no final do mês, não pensava muito mais que isso não, poder continuar fazendo a faculdade, [...] (Marlon, servidor do PEC).

Por outro lado, na fala dos servidores da Carreira predominaram aspectos negativos, mas também houve neutros, inversamente ao que foi verificado nas falas dos servidores do PEC. Como exemplo, têm-se a fala com teor negativo de Dalton:

Não é nem questão de fazer parte do DNIT, porque aqui, é como qualquer órgão público é tudo esculhambado [...] (Dalton, servidor da Carreira).

A distinção entre as categorias privilegiadas por cada grupo de servidores evidencia, por parte dos servidores do PEC, a dedicaram maior atenção à categoria Grupos, que possuem atualmente maiores preocupações com o nível de base, a vida cotidiana e as relações entre as pessoas (LAPASSADE, 1983). Por parte dos servidores da Carreira, que deram maior destaque para a categoria Organização, pode-se interpretar como uma maior preocupação com as normas, as ordens e as regras que regem o seu ambiente de trabalho.

Apresentar-se-á nas próximas seções aspectos abordados pelos servidores sobre os temas “DNER” e “servidores do PEC”, com os quais buscou-se descortinar as significações culturais identificadas neste estudo.

## Saudades do DNER... mas quem é este?

As citações ao Departamento Nacional de Estradas e Rodagens – DNER foram recorrentes quase que

exclusivamente nas falas dos servidores do PEC, quando as experiências passadas eram confrontadas com as atuais vivências no DNIT, órgão que surgiu da extinção do DNER. Entretanto, os servidores da Carreira apresentaram menções inexpressivas sobre o DNER, pois não tiveram vivências e nem experiências nesse órgão, logo, não lhe atribuíram significações. Em relação ao tema DNER percebe-se que houve uma abordagem desigual entre os servidores do PEC e da Carreira, nesse aspecto o tema estaria configurando a perspectiva da Diferenciação, uma vez que há apenas o consenso dentro da subcultura de um dos grupos (MARTIN, 1992).

Essas significações, experiências e memórias dos servidores do PEC que atuaram por muitos anos no DNER não podem ser extintas por decreto, da mesma forma que ocorreu a extinção do órgão e a criação de outro. As falas desses servidores corroboram neste sentido, ao referenciarem as saudades do órgão em que atuaram por vários anos, apresentando, na maior parte, uma conotação favorável.

As falas sobre o DNER trazem referências ao que os servidores chamam de ‘bons tempos’, quando a autarquia apresentava diversas vantagens em comparação ao que observam atualmente em vários aspectos do ambiente organizacional, sendo que tal comparação não pode ser realizada pelos servidores da Carreira, conforme verifica-se na fala citada a seguir:

[...] em comparação aos dias de hoje era bem mais tranquilo, até mais agradável do que é hoje, as coisas vão mudando. [...] trabalhei muitos anos no DNER e nunca me sentia mal [frisou a palavra MAL] como eu me sinto hoje aqui, [...] (Amanda, servidora do PEC).

Quanto aos aspectos negativos sobre o DNER, que foram menos frequentes, eles traziam questões sobre a mudança da sede da autarquia do Rio de Janeiro para Brasília e também dos problemas de gestão que havia naquele período, de acordo com o relato da servidora Neide.

[...] No DNER existia [problemas na gestão], o que acontece agora é que a gente tem uns mecanismos de informação muito mais ágeis, muito mais rápidos, e essas coisas, a gente levava assim, um tempo muito maior para fazer uma análise para chegar a uma conclusão, hoje a gente consegue fazer isso com muito mais rapidez, aí a tecnologia e o avanço é muito grande,

na época [DNER] não era. (Neide, servidora do PEC).

Conclui-se, assim, as primeiras análises das investigações buscando-se conhecer detalhes dos aspectos que envolvem as significações atribuídas, neste tema, exclusivamente pelo grupo de servidores do PEC. Nas próximas seções, passa-se a realizar semelhante processo de apresentação das observações obtidas com o grupo de servidores da Carreira e do PEC sobre como cada grupo percebe os servidores do PEC.

## Como os servidores do PEC percebem a si mesmos

A primeira observação realizada nas análises é que os servidores do PEC percebem, na conduta dos membros do seu grupo, tanto aspectos favoráveis como desfavoráveis.

As referências à experiência profissional foram as mais citadas, especialmente abordando os aspectos do tempo de vivência profissional dos servidores mais velhos no órgão. Um aspecto histórico vivenciado por diversos servidores do PEC foi a realização da Reforma Administrativa no Governo Collor, que resultou na mudança da sede do DNER para Brasília e na declaração da situação de disponibilidade (previsão contida na Constituição Federal e Lei 8.112/90 - possibilita que o servidor público seja colocado em disponibilidade, com redução de remuneração e sem efetividade no cargo, em situações específicas) de muitos servidores, sendo esta relatada por Cavalcante (1995, p. 88):

A aposentadoria e a disponibilidade do pessoal provocaram consequências de grande intensidade no universo técnico-organizacional do DNER porque, primeiro, deu-se a perda de grande parcela da memória, experiência e competência técnica acumulada, que se foi com o pessoal afastado, e, segundo, lançou-se mão do recurso da contratação de pessoal técnico e de apoio (terceirizados) para suprir a necessidade de servidores da nova sede.

A manifestação de existência de maior submissão ao chefe por parte dos servidores do PEC contrastou com a menor submissão dos servidores da Carreira, observando assim o consenso apenas dentro da subcultura de um dos grupos, outra evidência da perspectiva da Diferenciação (MARTIN, 1992).

Em alguns momentos esta menor submissão era compreendida como desrespeito à pessoa do chefe, pois o respeito e a submissão eram comportamentos esperados dos servidores, mesmo que contrariassem o entendimento pessoal sobre o mais correto e lógico a ser realizado. A manifestação da servidora Cibele exemplifica este modo de agir.

[...] de chefe para subordinado de uma maneira geral as pessoas que vieram do DNER acabam tendo uma certa submissão às chefias, falando muito pouco das coisas erradas, não sei se é porque falando muito pouco, ou sendo de uma certa forma subordinados mesmo [...] (Cibele, servidora do PEC).

[...] a gente que veio do antigo DNER, quer dizer, que nem, eu não posso dizer esta palavra, o DAS [cargo de Direção e Assessoramentos Superiores] podia dar até para o cavalo dele, se ele quisesse, considerando que a pessoa não é tão inteligente, mesmo considerando, algum valor ela tem para estar ali né [...] nós estamos acostumados a responder a chefia, então se a chefia é boa, se a chefia vai devagar [...] (Cibele, servidora do PEC).

Quanto a essa submissão reconhecida pelos próprios servidores do PEC e também da Carreira, procurou-se identificar fatos que pudessem fundamentar as motivações desta diferenciação entre os grupos. Dessa forma, partindo do pressuposto que as atividades e os atributos dos indivíduos são determinados pelo ambiente social em que vivem (BOAS, 2010; GEERTZ, 1997), analisou-se aspectos do ambiente organizacional no DNER vivenciados pelos servidores do PEC.

Inicialmente, verifica-se que este fato está inserido num período em que o país esteve, por longos anos, sobre a égide do regime militar (1964 – 1985), em que a hierarquia e a disciplina eram princípios basilares. Nesse período também se verificou que o DNER mantinha intrínseca relação com o regime, pois unidades da autarquia eram utilizadas pelos militares. Por exemplo, em operações de combate à guerrilha no Araguaia, na qual guerrilheiros e camponeses foram mortos e torturados. No início do regime, em 1964, o cargo de Diretor Geral do órgão foi ocupado pelo Tenente-Coronel Ergílio Cláudio da Silva.

Dessa forma, as evidências sugerem que esta característica de serem os servidores do PEC mais submissos aos chefes, percebidos pelos servidores de ambos os grupos, está relacionada com o período

da ditadura militar, vivenciado pelos servidores que atuavam na autarquia neste período do país. No grupo dos servidores da Carreira, vivências neste período foram raras, devido a faixa etária. Cresceram e viveram no país com regime democrático, tendo a própria formação educacional e profissional ocorrida após o período do regime militar.

A diferenciação em relação ao que cada grupo de servidores compreende como sendo a forma mais apropriada para a atuação dos ocupantes da função de chefe na organização, resulta, por vezes, conflitos entre os membros de cada grupo. Dessa forma, os indivíduos veem o mundo através de sua cultura, ou subcultura, o que os leva a considerar que a forma como vivem, agem e atuam sejam as mais corretas e naturais. Essa tendência, denominada de etnocentrismo, pode aprisionar o homem em suas interpretações pessoais (GEERTZ, 2011), levando, ocasionalmente, a conflitos entre as distintas visões de mundo.

Assim, verifica-se que são destinados pelos grupos de servidores distintos significados ao termo chefe. Apesar dos servidores da Carreira utilizarem a mesma nomenclatura, eles não consideram necessária uma obediência irrestrita ao chefe, enquanto que os servidores do PEC atribuem, de modo geral, uma obediência incondicional ao chefe. Dessa forma, aquilo que pertencia a uma dada subcultura passou a fazer parte de outra, porém, ressignificada em face da circularidade cultural ocorrida.

Também foi relatada pelos servidores do PEC a falta de capacitação e as dificuldades no uso das novas tecnologias, que interferem na realização de tarefas e atividades pertinentes ao cotidiano do trabalho. Tais problemas podem representar a dificuldade de adaptação desses servidores com as novas tecnologias digitais resultante das transformações sociais contemporâneas, que entre seus atributos encontram-se a flexibilização de procedimentos, a volatilidade e a rapidez (BAUMAN, 2001).

A diferença de faixa etária entre os grupos de servidores contribui para que os servidores do PEC enfrentem maiores dificuldades no uso das novas tecnologias. Conforme Buckingham (2006) jovens que crescem cercados pelas mídias digitais tem diferentes posicionamentos para o mundo, características e disposições diferentes ao que não cresceram em iguais circunstâncias. Assim, verificando

que os servidores do PEC, em sua maioria, fazem parte de uma geração que cresceu sem estar envolvida com as novas tecnologias e mídias digitais surgidas, principalmente, nas décadas de 1980 e 1990, e apresentam maiores dificuldades com seu o uso.

Outro fator observado foi sobre a adaptação às mudanças, revelando-se que os servidores do PEC que tiveram maior dificuldade para se adequarem às novas características da sociedade líquido-moderna (BAUMAN, 2009), em que as mudanças ocorrem em curto espaço de tempo e sem que os membros tenham tempo para habituar-se a elas.

Além disso, em Cavalcante (1995, p. 88), encontra-se referências aos problemas de qualificação dos servidores do DNER ao relatar que:

O 'despreparo' do pessoal está relacionado, isto sim, à falta de treinamento e de capacitação técnica, negligenciado pelo DNER ao longo dos anos, não sendo, portanto, uma causa da reforma Collor, que apenas evidenciou uma situação crítica. Pode-se e deve-se questionar a ausência de orientação do Governo no sentido de promover a institucionalização da capacitação de pessoal do DNER, como o menor caminho para reverter o quadro de obsolescência dos seus recursos humanos. Essa situação diagnosticada de pessoal insuficiente, mal distribuído e sem preparo inviabiliza a busca da coerência organizacional, que deve ser perseguida nos processos de reforma.

Em relação à capacitação verifica-se que as deficiências dos servidores continuam, posto que várias referências nas falas dos servidores de ambos os grupos criticavam a falta de uma política de recursos humanos no DNIT. Essas narrativas faziam alusões à falta de planejamento e de ações efetivas para o desenvolvimento e a capacitação dos servidores. Assim, constata-se que essa situação é vivenciada pelos servidores do PEC desde o final da década de 1990, ou seja, mais de 20 anos, o que torna a falta de capacitação algo percebido como comum no órgão e, por consequência, os servidores acostumaram-se a essa realidade.

Ao habituarem-se à falta de ações de capacitação no órgão, juntamente com as mudanças na sociedade, os servidores do PEC passam a atribuir determinados significados para o tema, que são compartilhados em seu grupo, passando a influenciar suas respostas em relação à capacitação e, em geral, não reivindicam

novas ações de capacitação. No entanto, o mesmo não se verifica com os servidores da Carreira, que não estando acostumados com tal situação demandam por tais ações, evidenciando a Diferenciação (MARTIN, 1992) entre os subgrupos. O comportamento social dos servidores do PEC passa a ser automático, dando respostas condicionadas que foram incutidas pelo longo tempo de persistência desta situação e deixam de ter consciência da natureza do comportamento, o que vai ao encontro das teorizações de Boas (2010).

## Como os servidores do PEC são percebidos pelos da Carreira

A primeira questão vista nesta análise foi sobre a diferenciação quanto aos aspectos observados. Verificase que os servidores da Carreira atribuíram apenas aspectos com conotações desfavoráveis ao se referirem aos servidores do PEC, conforme discorre-se a seguir.

As características atribuídas aos servidores do PEC com maior incidência nas falas foram em relação a estarem desmotivados, acostumados com as rotinas e agirem de forma passiva frente as adversidades que observam na autarquia. Essa descrição, utilizando-se de diversos adjetivos, desvela uma posição crítica aos comportamentos e aos modos de agir desses servidores.

Possuir capacitação deficiente, essa também foi uma característica atribuída pelos servidores da Carreira aos do PEC, semelhante ao que os próprios servidores reconhecem, conforme se verifica na fala a seguir.

É um pessoal [servidor do PEC] apático, tem um senhor lá, por exemplo, não é nem culpa dele, um cara que é agente de portaria, que era do DNER, veio para o DNIT, ninguém cobra dele, porque para fazer trabalho intelectual, porque realmente não é do cargo dele, ele fica lá o dia inteiro, não sabe ligar computador, dá pena do cara, daí ele fica desmotivado, daí, às vezes, ele nem vem trabalhar, porque não passam nenhuma atribuição para ele, e ainda se passassem ele não iria conseguir fazer, porque o órgão nunca capacitou ele, fica ao léu. (Dalton, servidor da Carreira).

Outro aspecto que surgiu em menor incidência descreve comportamentos, reprováveis, segundo os servidores da Carreira, relacionados com a resistência à mudança, desconfiança e a assunção de posição

de injustiçados, como apresenta o seguinte relato:

[...] as pessoas mais antigas, que se incomodam com mudança e tudo tem aqueles vícios da época que era diferente e tal, que não consegue agora se adequar um pouco [...] o PEC está amarrado ao que era antigamente e de quem é mais velho, 'pô! Na minha época, não sei o que, e no meu tempo, quando era o GEIPOT [outro órgão público], você vê este tipo de coisa, preso ao passado [...] (Fabiano, servidor da Carreira).

Dois pontos merecem menção. A noção de que o tempo para o servidor PEC já passou e que cabe aos jovens servidores da Carreira lutarem por mudanças, essa visão talvez reflita a inércia existente no setor público onde muitas vezes as mudanças acontecem no discurso ou mesmo em ações parciais, mas não ocorrendo de fato, o que faz com que com o passar do tempo os servidores cansem e se sintam desestimulados, assumindo um discurso que busca responsabilizar os mais jovens pelo trabalho em prol dos avanços. Também há que se pensar porque os servidores PEC se prendem tanto ao passado, uma vez que vários trabalhadores atualmente tendem a buscar por conta própria se qualificarem mediante a atualização dos conhecimentos.

Nesse sentido, observa-se que a mídia tem referenciado a presença de pessoas acima dos quarenta anos - profissionais com até setenta anos - atuando como estagiários em face de uma nova formação profissional. A questão é até que ponto as pessoas remanescentes do DNER e a própria instituição DNIT não fomentam a cultura da estagnação. Estaria isso consoante com a representação de senso comum da sociedade que vê o servidor público como acomodado? Seria a interferência da cultura externa na cultura organizacional? Essas questões se apresentam como reflexões e pontos a serem investigados em maior profundidade.

Assim, ao concluir-se a análise constata-se consenso entre os servidores deste grupo em suas percepções a respeito do outro. O Quadro 3 apresenta, resumidamente, a percepção que ambos grupos possuem sobre os servidores do PEC e as respectivas conotações (positiva ou negativa) para cada item citado.

**Quadro 3:** Percepções sobre os servidores do PEC

Grupo	Como são percebidos os Servidores do PEC	Conotação
Servidores do PEC	- desmotivados	(-)
	- sem capacitação	(-)
	- aposentando-se	(-)
	- possuem experiência profissional	(+)
	- união e amizade entre servidores do PEC	(+)
	- submissos ao chefe	(+)
	- dificuldades no uso de tecnologias	(-)
Servidores da Carreira	- desmotivados	(-)
	- sem capacitação	(-)
	- aposentando-se	(-)
	- acostumados com as rotinas	(-)
	- são passivos	(-)
	- resistentes à mudança	(-)
	- desconfiam de tudo	(-)
	- sentem-se injustiçados	(-)

Fonte: Elaborado pelos autores.

As análises dessas percepções, apresentadas sinteticamente no Quadro 3, denotam alguns aspectos que são verificados igualmente por ambos os grupos, encontrando harmonia com os ensinamentos de Martín (1992, p. 28, tradução do autor), para quem “na perspectiva da Integração as manifestações culturais são consistentes com os valores agrupados, pequena dissidência é evidente, e pequena menção da ambiguidade é feita”. Entretanto, outros fatores são percebidos de forma diferente pelos grupos. De um lado, verifica-se que os servidores do PEC apresentam maior distinção para comportamentos depreciativos e que se relacionam à baixa autoestima com que eles se veem, mas também apresentam aspectos positivos. De outro lado, os servidores da Carreira denotam apenas aspectos negativos ao citarem sua percepção sobre os servidores do PEC.

## Considerações finais

Este trabalho teve por finalidade apresentar aspectos relacionados com a heterogeneidade da cultura organizacional sob a perspectiva da Antropologia na Administração, os quais foram verificados na pesquisa realizada em uma instituição pública do setor de transportes. O objetivo que se considerou ter sido atingido foi o de identificar e analisar a heterogeneidade das significações atribuídas pelos dois grupos de servidores (PEC e Carreira) que atuavam nesta autarquia, o DNIT, em relação aos temas “DNER” e “Servidores do PEC”.

Inicialmente, em contraste ao que defende a teoria funcionalista (BURRELL; MORGAN, 1979), constata-se que não há consenso organizacional, uma vez que se verificou heterogeneidade entre os grupos em relação aos temas abordados. As interpretações das falas de representantes dos distintos grupos apontaram para o consenso existente apenas internamente em cada grupo ao tratar dos temas analisados neste trabalho, explicitando a perspectiva da Diferenciação (MARTIN, 1992) entre os subgrupos.

O primeiro aspecto dessa afirmação trata-se dos relatos das experiências vivenciadas pelos servidores do PEC durante os vários anos de trabalho no DNER, que influenciam suas ações e o modo de observar o ambiente de trabalho. Essa vivência possibilita a esse grupo de servidores realizar comparações entre os trabalhos realizados em distintos momentos da instituição. Entretanto, a mesma situação não ocorre com os servidores da Carreira, que não tiveram vivências no DNER e não trazem as significações que os servidores do PEC possuem para diversos aspectos do ambiente organizacional e das rotinas de trabalho.

A manutenção do mesmo ambiente físico, de semelhante estrutura organizacional, das relações interpessoais e de chefias contribuíram para que as significações atribuídas pelos servidores do PEC ao DNER continuassem no DNIT. Isso vai ao encontro da posição defendida por Geertz (2011), uma vez que os símbolos atribuídos pelas pessoas só farão sentido no local em que eles ocorreram.

Essa heterogeneidade entre os dois grupos de servidores sobre o tema DNER, em que os servidores do PEC destinam significados que remetem a diversas experiências vivenciadas nele, continuam a influenciar sua maneira de ver, perceber e atuar profissionalmente na atual instituição em que trabalham, o DNIT. Com isso, vários aspectos do cotidiano do trabalho, a forma de agir, reagir e perceber o ambiente profissional são influenciados por tais significações.

Neste sentido, o estudo também descortinou as distintas significações atribuídas pelos grupos ao temo chefe, considerando-se a ressignificação do termo em virtude da circularidade cultural. De um lado, verificou-se que os servidores do PEC foram considerados, tanto em suas falas como na dos servidores da Carreira, mais submissos aos chefes. Isso porque, considerou a influência que esses servidores,

em sua maioria, tiveram ao viverem e serem formados durante o regime totalitarista (ditadura) instaurado no país, bem como a própria relação do DNER com este regime. De outro lado, os servidores da Carreira, menos submissos em relação ao chefe, uma vez que não vivenciaram o trabalho na instituição neste mesmo período, bem como por terem menor faixa etária e, por consequência, cresceram e foram formados em um regime democrático. Portanto, manifestações culturais atinentes ao ambiente externo à organização acabam sendo incorporadas e implicam ressignificações no espaço organizacional interno; as significações circulam entre domínios diferentes ganhando conotações semelhantes ou diversas a depender das interpretações e reinterpretações.

Outro aspecto verificado neste estudo tratou da forma como os próprios servidores do PEC se percebem e como são percebidos pelos servidores da Carreira. As falas dos servidores foram reveladoras e trouxeram algumas significações semelhantes, em especial, aquelas que traziam aspectos depreciativos sobre os servidores do PEC, citados por ambos os grupos. Contudo, a diferenciação ficou evidente na fala dos servidores da Carreira, que só observaram aspectos com conotação negativa no outro grupo. A coexistência dessas significações pode gerar tensões e ao mesmo tempo a configuração de mudanças culturais positivas e/ou negativas.

Assim, apresentou-se os resultados dessa pesquisa, que teve como propósito contribuir para o aperfeiçoamento da gestão administrativa das organizações no aspecto da cultura organizacional ao expor as interpretações das significações dos distintos grupos de servidores. Ficando o desafio às organizações e aos seus gestores, compreenderem a dinâmica das culturas organizacionais de suas instituições e, em especial, aceitar e conviver com a existência da diversidade entre seus trabalhadores na forma de perceberem e vivenciarem o cotidiano do mundo do trabalho.

## Referências

- ÁVILA, L. R.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Cultivando boas práticas: a RDC-216/04 e a cultura organizacional na perspectiva dos gestores de três restaurantes self-Services em Uberlândia-MG. **Desenvolvimento em questão**. Ed. Unijuí. n. 15,

jan./jun., 2010. pp. 9-38.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, out./dez. 1996, v. 36, n. 4, pp. 6-19.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2009.

BOAS, F. **Antropologia cultural**. 6 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2010.

BRASIL. **Lei nº 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5645.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm)>. Acesso em: 26 mar. 2015.

BUCKHINGHAM, D. “Is there a digital generation?” em D. Buckingham e **R.Willett**, **Digital Generations: Children, Young People and New Media**. Nova Jérсия, LEA, 2006, pp. 1-17.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Heineman: London, 1979.

CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da. **Cultura nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2008a.

CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da. Da “integração” a uma forte fragmentação cultural: doze anos de transformação de uma empresa de telefonia fixa. In: **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008b. pp. 83-100.

CAVALCANTI, C. O. B. **Impacto da reforma administrativa do governo Collor na modelagem organizacional do DNER**. Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 1995.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade Versus Heterogeneidade Cultural: um estudo em Universidade Pública. **Organizações & Sociedade**, Brasília, DF, set./dez. 2002, v.9, n.25.

CAVEDON, N. R.; FANTINEL, L. D. Enquanto a chaleira chia o amargo eu vou cevando: entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais no Mercado Público de Porto Alegre. **Competência** (Porto Alegre), 2010, v. 3, pp. 123-140.

CAVEDON, N. R.; FANTINEL, L. D.; ÁVILA, L.; VALADAO JUNIOR, V. M. “O mate amargo e o doce de leite”: entrecruzando as culturas regionais, locais e organizacionais nos mercados públicos de Porto Alegre e de Uberlândia. **Gestão e Planejamento**, 2010, v. 11, pp. 157-175.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre, UFRGS, 2003;2008.

CAVEDON, N. R. Pode Chegar, Freguês: a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. O&S. **Organizações & Sociedade**, Salvador, 2004, v. 11, nº 22, pp. 173-189.

CAVEDON, N. R. “De frente pro crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, 2010, v. 11, pp. 38-65.

CAVEDON, N. R. As representações sociais circulantes no período de margem do ritual de passagem: o caso dos peritos criminais em estágio probatório [versão eletrônica]. **Revista de Administração Mackenzie**, 2014, v. 15, pp. 66-96.

CHIESA, C. D.; CAVEDON, N. R. O entrelaçamento da cultura árabe muçulmana com a cultura organizacional: um estudo etnográfico. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, 2013, v. 2, pp. 87-109.

DA SILVA BARRETO, L. M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, 2013, v. 48, n. 1, p. 34.

- DEAL, T. E., & Kennedy, A. **The new corporate cultures**. Cambridge: Basic Books, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M., coord. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLORES-PEREIRA, M. T.; DAVEL, E.; CAVEDON, N. R. Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. **Human Relations** (New York), 2008, v. 61, pp. 1007-1026.
- FROST, P. J. **Reframing organizational culture**. California: Sage Publications, 1991.
- GEERTZ, C. **O saber local**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- GOMES, R. A Análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S.(org.); DESLANTES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- GOMES, M. P. **Antropologia: ciência do homem, filosofia da cultura**. 1 ed. São Paulo, SP: Contexto, 2008.
- GOODE; W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1972.
- JAIME JUNIOR, P. O grupo de pesquisa em culturas empresariais: notas etnográficas sobre um encontro de saberes. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, mai./jun. 2001, v. 35, n. 3.
- JAIME JUNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 2002, v. 42, n. 4, out./dez.
- KOTTER, J. P. – **A Cultura Corporativa e o desenho empresarial**. São Paulo, Makron, 1994.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1983.
- MACHADO, D. D. P. N.; DE CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, L. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 2012, v. 47, n. 4.
- MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.
- MARTIN, J. FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009, pp. 219-245.
- MENDES, L.; CAVEDON, N. R. As Culturas Organizacionais Territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, 2013, v. 15, pp. 108-123.
- MINAYO, M. C. S. (org.); DESLANTES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 13. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- OLIVEN, Ruben George. **Violência e cultura no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1986.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHEIN, E. H. **The corporate culture survival guide new and revised edition**. 1ª ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- SILVA, L. P. da; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão [versão eletrônica]. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 4, Ago. 2010, pp. 651-669.
- WOOD JR., T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.