

PERCEPÇÕES DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Autoria

Thaís Taveira Condé

Administração/Universidade Federal de Viçosa - UFV

Josué Eduardo Gomes da Silva

Administração/Universidade Federal de Viçosa - UFV

Professor Orientador

Adriana Ventola Marra

Resumo

Resumo

O presente estudo tem como objetivo compreender como os docentes, técnicos e diretores do campus Florestal da Universidade Federal de Viçosa (UFV/CAF), percebem alguns elementos culturais ? artefatos visíveis, crenças, histórias e mitos, heróis, normas, processos de comunicação, valores e ritos ? contrastando com a visão da instituição. O estudo considera a subjetividade e heterogeneidade do indivíduo, passível de influenciar na percepção dos elementos culturais. Busca-se entender como as distintas visões dos componentes contribuem para a formação da cultura da organização. Para tanto, entende-se como cultura organizacional o conjunto dos elementos culturais aprendidos e alicerçados evidentes nas práticas cotidianas de uma organização. A pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo, fundamentada em entrevistas semiestruturadas, constituídas por duas fases: na primeira, foram realizadas doze entrevistas para entender as percepções gerais dos membros, e na segunda foram realizadas seis entrevistas para aprofundar o estudo dos elementos da cultura organizacional. Observou-se que as percepções dos membros sobre os elementos culturais em alguns momentos são comuns, porém, foram poucos os que assimilaram com aquilo que a instituição propõe em seus canais de divulgação. Ou seja, a organização apresenta alguns dados culturais que não condizem com a realidade atual e a percepção de seus membros. Entendendo tais percepções, as organizações podem realizar ações mais efetivas para melhorar questões que ainda podem ser consideradas falhas.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Universidade; Elementos culturais.

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**PERCEPÇÕES DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA
UNIVERSIDADE PÚBLICA**

Resumo

O presente estudo tem como objetivo compreender como os docentes, técnicos e diretores do *campus* Florestal da Universidade Federal de Viçosa (UFV/CAF), percebem alguns elementos culturais – artefatos visíveis, crenças, histórias e mitos, heróis, normas, processos de comunicação, valores e ritos – contrastando com a visão da instituição. O estudo considera a subjetividade e a heterogeneidade do indivíduo, passível de influenciar na percepção dos elementos culturais. Busca-se entender como as distintas visões dos componentes contribuem para a formação da cultura da organização. Para tanto, entende-se como cultura organizacional o conjunto dos elementos culturais aprendidos e alicerçados evidentes nas práticas cotidianas de uma organização. A pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo, fundamentada em entrevistas semiestruturadas, constituídas por duas fases: na primeira, foram realizadas doze entrevistas para entender as percepções gerais dos membros, e na segunda foram realizadas seis entrevistas para aprofundar o estudo dos elementos da cultura organizacional. Observou-se que as percepções dos membros sobre os elementos culturais em alguns momentos são comuns, porém, foram poucos os que assimilaram com aquilo que a instituição propõe em seus canais de divulgação. Ou seja, a organização apresenta alguns dados culturais que não condizem com a realidade atual e a percepção de seus membros. Entendendo tais percepções, as organizações podem realizar ações mais efetivas para melhorar questões que ainda podem ser consideradas falhas.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Universidade; Elementos culturais.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo compreender como os diversos sujeitos da comunidade universitária, a saber: docentes, técnicos administrativos e diretores da instituição percebem alguns elementos culturais – artefatos visíveis, crenças, estórias e mitos, heróis, normas, processos de comunicação, valores e ritos – da Universidade Federal de Viçosa/Campus Florestal (UFV-CAF).

Entender tais percepções poderá auxiliar na compreensão de como os sujeitos percebem a instituição e, assim, fornecer subsídios para possíveis mudanças e alinhamento com os objetivos estratégicos da mesma. Percebe-se a relevância de se estudar a cultura em uma universidade pública. Ademais, Pinto da Silva e Fadul (2010) afirmam que não existe uma continuidade na produção de estudos voltados especificamente para os estudos culturais em organizações públicas. Entende-se que a cultura organizacional tem como objetivo uma ordem em comum, a organização deve realizar atividades para que essa visão organizacional seja aceita pelo grupo, atingindo a maior parte dos membros (FREITAS, 1991).

Procura-se neste estudo, levar em conta também a heterogeneidade, considerando a pluralidade e diversidade que a organização tem, onde grande parte dos membros que pertencem a ela são naturais de outras cidades e possuem cargas de conhecimentos, habilidades e experiências diferentes entre si. (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003)

Diferentes indivíduos, qualificações, cargos e experiências podem influenciar as percepções sobre a organização, baseando-se em suas individualidades e subjetividade (DAVEL; VERGARA; 2001).

Este artigo apresenta-se estruturado da seguinte forma: no item dois, faz-se uma revisão bibliográfica, mostrando as ideias e autores que nortearam o trabalho; no item três, consta o detalhamento da metodologia utilizada; no item quatro, é feito um levantamento de informações do caso estudado; no item cinco, apresenta-se a análise e discussão dos resultados alcançados e, por fim, no item seis, são apresentadas as considerações finais do estudo realizado.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL: PRINCIPAIS ABORDAGENS

A cultura pode ser definida por acontecimentos – mutáveis – que nos cercam, criada pelas interações interpessoais e formada por meio de uma liderança frente as estruturas, rotinas, regras e normas. Pode ser definida como um padrão de suposições aprendidos por um grupo frente aos seus problemas e adaptações. Este padrão deve funcionar bem para ser passado a novos membros do grupo. (SCHEIN, 2009)

Para Fleury (1987, p. 7), “a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo”.

Em síntese, a cultura organizacional pode ser definida como “um conjunto de valores e normas aprendidos e consolidados, expressos na prática diária através de símbolos, envolvendo relações com atores externos e internos” (ARAUJO; ARAUJO, 2011, p. 4). É uma resposta aos problemas de desunião e separação da sociedade, ressaltando as maneiras de pensar, valores, padrões e formas de trabalhar (FREITAS, 1991, p. 74). Para Schadeck et al. (2016), a cultura organizacional tem caráter dinâmico, e se expressa das mais variadas formas, regras e rotinas que são próprias.

A cultura tem função de adaptação do ambiente assim como de expressar seus valores interna e externamente, podendo diferenciar-se frente a outras

organizações. Sua manutenção é de extrema importância para que esta não perca o foco dos seus objetivos, distorcendo o que foi inicialmente proposto.

Dentre as suas diversas possibilidades, a cultura pode ser vista de três formas: integração, diferenciação e fragmentação. A perspectiva de integração é o compartilhamento da cultura por todos os membros ou pela maioria destes. A perspectiva de diferenciação aponta para os grupos, também conhecidos como subculturas, que estão em consenso, ou seja, nem todos os membros compactuam da mesma ideia, mas existem certos grupos que pensam da mesma forma. E também, a perspectiva de fragmentação, que poderia ser descrita como uma falta de consenso e manifestação cultural mútua entre as partes. (MARTIN, 2002 apud NALESSO, 2014)

A base da discussão do presente estudo será sob a luz da perspectiva de diferenciação, onde foram detectados grupos que pensam de formas diferenciadas sobre a cultura organizacional da universidade.

Por ser constituída de pessoas que ao longo do tempo se modificam, criam novos laços e possuem sua visão de mundo em constante mudança, uma cultura vai se incorporar com o tempo à organização, ocorrendo na maioria das vezes de forma imperceptível (DE PAULA et al., 2011, p. 63). Este fato faz com que as atitudes comportamentais sejam afetadas diretamente e os membros passam a ter uma nova percepção, que pode ser contrária a identidade proposta pela organização.

Percepções variadas e as verdades de cada indivíduo o fazem interpretar o mundo de formas diferentes. A subjetividade “se apresenta através de categorias capazes de expressar, na unidade simbólica emocional, a mobilidade e diversidade da experiência dos indivíduos e grupos sociais” (REY et al., 2016, p. 56). As pessoas estão em constante interação e manifestam sua subjetividade por meio de sua fala e ações não verbais (DAVEL; VERGARA, 2001).

Para entender como a cultura se forma, serão analisados alguns elementos presentes nas organizações e que ajudam a moldar os indivíduos e institucionalizar algumas regras e situações, ou seja, são processos que se tornarão fontes de aprendizagem, sendo utilizadas na integração de novos membros e manutenção da cultura atual. Apresenta-se a seguir os elementos culturais estudados neste artigo:

- a) **Artefatos Visíveis:** É todo o ambiente da organização, levando em conta objetos, símbolos, vestimenta, padrões, estrutura física e outros. (FLEURY; FISCHER, 1996).
- b) **Crenças e pressupostos:** Expressam as verdades que estão dentro de uma organização (FREITAS, 1991). Para Crozatti (1998, p. 9) crenças “são verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em grupo”. Já os pressupostos são as verdades que tendem a ficar imperceptíveis, tornando-se normais e realizadas de forma automática, sem muitos questionamentos ou resistência (FREITAS, 1991).
- c) **Estórias:** Para Freitas (1991), as estórias são narrativas que possuem caráter informativo, sustentadas a partir de fatores verídicos. Sendo assim, contribuem e podem servir de base para disseminação da cultura e formação/transformação dos elementos culturais.
- d) **Heróis:** Possuem personalidades fortes detentoras de poder, sendo capazes de influenciar um grupo ou organização (ROMEIRO et al., 2016). Eles conseguem expressar sentido de força, podendo ser membros fundadores ou que se diferenciam dos demais. Tem comportamentos específicos, sendo conhecidos pela maior parte do grupo.

e) Normas: São regras que esperam ser desempenhadas pelos membros na organização, e que “defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritos ou não” (FREITAS, 1991, p. 75). As normas são o que se espera das ações e práticas de um indivíduo, e em muitos casos ao não seguirem tais regras, o indivíduo pode sofrer sanções ou punições.

f) Processos de Comunicação: A comunicação é mantida por meio de um processo de institucionalização, transmitindo informações necessárias a partir da interação social, onde a interpretação pode ser analisada de uma forma diferente do pronunciado ou da maneira correta. Este processo pode ser formal ou não, assim como pode ser oral ou não verbal (ARRUDA, 2006). São os meios que os membros utilizam para se comunicar e que podem ser distintos dependendo do papel que exercem e suas funções.

g) Valores: Pode ser entendido como elementos considerados importantes para se atingir o sucesso, moldando o comportamento das pessoas e usado na organização para alcançar objetivos organizacionais. Para Arruda (2006, p. 84) “Os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, referem-se ao que os indivíduos sentem pessoalmente em relação à organização”. Eles podem influenciar as atitudes das pessoas, sendo uma base para seu comportamento.

h) Ritos: Para Freitas (1991) ritos são formas de atividades estabelecidas e executadas por um grupo tendo consequências expressivas. Os ritos podem ser adquiridos pela sociedade de acordo com o local onde estão inseridos (ROMEIRO et al., 2016). São atividades operacionalizadas da organização, práticas desempenhadas para alcançar um determinado fim.

O detalhamento destes elementos que compõe a cultura organizacional faz com que o tema seja abordado com mais clareza e precisão, ajudando a entender o conceito de cultura organizacional (FREITAS, 1991).

3. METODOLOGIA

A pesquisa tem caráter qualitativo e descritivo, fundamentado em entrevistas semiestruturadas, que permitem uma maior flexibilidade e autonomia por parte do entrevistador, conforme Fraser e Gondim (2004, p. 146):

Na abordagem qualitativa, o que se pretende, além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo. Em outras palavras é dar voz ao outro e compreender de que perspectiva ele fala.

As entrevistas foram realizadas na UFV/CAF com os servidores federais, durante os meses de outubro e novembro de 2017.

A coleta de dados foi feita em duas fases: na primeira foram realizadas doze entrevistas com os servidores da instituição para se ter informações gerais das percepções dos membros onde foi possível entender algumas questões da organização como um todo e, na segunda, foram realizadas seis entrevistas com os servidores para aprofundar o estudo sobre as percepções dos elementos culturais.

O perfil dos respondentes na fase um, constituiu-se de servidores ativos e que possuíam em média 56 anos de idade e 29 anos de dedicação na UFV/CAF.

Em relação a fase dois das entrevistas, a idade variou de 22 a 53 anos, com servidores que prestam serviço a instituição em períodos que possuem intervalos de variações significativos, entre um mês a 34 anos de trabalho, sendo que todos

residem atualmente em Florestal, mas apenas dois deles são naturais da cidade. Os cargos desempenhados pelos respondentes são dois diretores, dois docentes e dois técnicos administrativos.

Os roteiros das entrevistas foram baseados nos objetivos e referencial teórico. As entrevistas foram marcadas previamente para impedir interrupções e minimizar o desvio de foco das respostas por parte dos entrevistados, pois estavam em horário de trabalho.

A escolha dos entrevistados no momento dois foi cautelosa e fundamentada no perfil dos respondentes, pois a intenção era mesclar o tempo de instituição e idade dos servidores para conseguir uma visão ampla e diversa sob as percepções ambientais e elementos culturais, que podem ser diferentes, considerando mentalidades e experiências distintas, com a finalidade de enriquecer a pesquisa. Além do mais, como o objetivo da pesquisa é entender os elementos culturais da organização e o contrastar com a visão organizacional é de suma importância distinguir os perfis.

Em média, no momento um, as entrevistas duraram cerca de 40 minutos, e no momento dois, a conversa com os entrevistados durou aproximadamente de 15 a 20 minutos, e para garantir a credibilidade da pesquisa, as entrevistas foram gravadas, transcritas e arquivadas com a finalidade de contribuir para a análise dos resultados.

Logo após, foram realizadas leituras cautelosas do material coletado através da análise de conteúdo (BARDIN, 1977). As informações foram avaliadas considerando os dados da pesquisa e as contrapondo com as informações disponibilizadas pela própria instituição.

Quadro 1: Construção da pesquisa

Objetivo	Categorias	Autor
Compreender como os discentes, docentes, técnicos e diretores percebem alguns dos elementos da cultura organizacional.	Artefatos visíveis	(FLEURY; FISCHER, 1996)
	Crenças	(CROZATTI, 1998)
	Estórias e mitos	(FREITAS, 1991)
	Heróis	(ROMEIRO et al., 2016)
	Normas	(FREITAS, 1991)
	Processos de Comunicação	(ARRUDA, 2006).
	Valores	(ARRUDA, 2006)
	Ritos	(FREITAS, 1991) (ROMEIRO et al., 2016)

Fonte: Dados da pesquisa

Também, por utilizar-se da análise de elementos culturais e ambientais “entrevistas são fundamentais quando se precisa mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos” (DUARTE, 2004, p. 3).

4. O CASO ESTUDADO

Para melhor entendimento da situação da organização, buscou-se encontrar alguns elementos da cultura organizacional que a UFV/CAF propõe a seus membros. Para isso, realizou-se uma busca pelo site oficial da UFV levantando insumos sobre sua história, valores, missão e visão, onde documentos e informações são – ou deveriam – ser compartilhados para os visitantes da página.

Teve-se muita dificuldade de encontrar o que deveria estar exposto na primeira página do site e ser encontrado com uma maior facilidade: Visão, Missão e Valores. Depois de várias buscas no site oficial e em sites de pesquisa, obteve-se essas informações apenas entrando na página do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/UFV) depois de incessantes pesquisas em sites de busca – sem êxito pesquisando diretamente pelo site oficial. Dentro do site do PDI ainda se teve

que baixar um arquivo em formato pdf do PDI/UFV 2012-2017, onde este era contemplado com a Missão, Visão e Valores da UFV. Anteriormente, havíamos encontrado apenas a Missão da universidade no Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura em Física da UFV/CAF. Enfim, somente nessa busca pode-se constatar que tais pontos não são divulgados e compartilhados como deveriam.

Abrangendo todos os campi (Florestal, Viçosa e Rio Paranaíba), a Missão, Visão e Valores da Universidade Federal de Viçosa (PDI/UFV, 2012, p.23), são respectivamente:

Missão: exercer ação integrada das atividades de ensino, pesquisa e extensão, visando à universalização da educação superior pública de qualidade, à inovação, à promoção do desenvolvimento institucional e das ciências, letras e artes, e à formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanística, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade;

Visão: Consolidar-se como instituição de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente;

Valores: Excelência, presteza, eficiência, transparência, ética, comprometimento social, legalidade, integração, igualdade, responsabilidade, democracia, inovação, empreendedorismo, cidadania e espírito de equipe.

Ao contrário da Missão, Visão e Valores, a história do *campus* pôde ser encontrada com maior facilidade em um tópico 'A UFV' na primeira página do site. Assim sendo, para os fins deste estudo apresentamos, em síntese, a história da UFV/CAF.

Inaugurada em 26 de abril de 1939, a Fazenda Escola de Florestal como era chamada na época, foi criada pelo governador de Minas Gerais, Benedito Valadares e em 2017 completou 78 anos de existência já como UFV/CAF. Da Fazenda Escola formavam capatazes e administradores de fazendas, bem como eram oferecidos cursos rápidos aos fazendeiros. Em 1943 também teve como função abrigar menores e ministrar ensino primário e profissional agrícola. Quatro anos depois foi transformada em Escola Média de Agricultura de Florestal (EMAF), como até hoje está inscrito as siglas na fachada do Prédio Principal do *campus*. Em 1955 foi incorporada à extinta Universidade Rural de Minas Gerais (UREMG) e, em 1969, à UFV. O *campus* passou em 1981 até hoje, a ser chamado de Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF) com a oferta de cursos de nível técnico. Em 2006 passa a ser também chamada de UFV/CAF. Por fim, em 2008, o *campus* começa a oferecer cursos superiores.

Em relação às normas, tem-se o Regimento Interno, aprovado pela CONSU em 24 de fevereiro de 2000 e o Estatuto aprovado em 14 de maio de 1999 e publicado pelo diário oficial em 18 de maio de 1999.

Já sobre os artefatos visíveis, procurou-se entender quais os símbolos que mais representam a instituição. Supôs-se, antes da realização das entrevistas que os mais citados seriam o Brasão e o Logotipo recentemente criado. O Brasão foi desenvolvido em 30 de junho de 1952, idealizado por José Marcondes Borges e desenhado por Alfred Beck Andersen, ex-professores da instituição para representar a então Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV) em Viçosa, sendo utilizado até hoje. Porém, no início do ano de 2017, a universidade resolveu criar um logotipo de acordo com seguinte justificativa:

De acordo com o diretor de Comunicação Institucional, Rennan Mafra, símbolos e processos de divulgação sempre fizeram parte da

história da UFV, entretanto faltava à Universidade a produção de um logotipo, apreciado e aprovado institucionalmente pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe) e pelo Consu, respectivamente. (PORTAL UFV)

Vale destacar também, a alteração realizada no Brasão Oficial:

O uso do tradicional brasão será mantido em documentos e ocasiões solenes e oficiais, e vale destacar que esse símbolo, criado pelo professor José Marcondes Borges, foi atualizado, com o objetivo de abarcar os campi Florestal e Rio Paranaíba. Agora ele passou a contar com duas novas estrelas, além da que representava Viçosa. (PORTAL UFV)

Figura 1 – Logotipo e Brasão atualizado



Fonte: Portal UFV.

A instituição apresenta uma lista com 91 membros na página 'Personagens e Pioneiros da UFV' em seu site, que são citados como pessoas chaves no contexto organizacional. Segundo o site oficial da UFV:

Felizes as instituições que não esquecem seus construtores, particularmente aqueles que, embora envoltos pelo manto da modéstia e da humildade, deixam marcos de trabalho e dedicação. A galeria de pioneiros na criação, fundação e consolidação da antes Escola Superior de Agricultura e Veterinária – ESAV (1926-1948), depois Universidade Rural do Estado de Minas Gerais – UREMG (1948-1969) e, finalmente, Universidade Federal de Viçosa – UFV, a partir de 1969, é muito expressiva, e vem-se ampliando a cada dia. (PORTAL UFV)

A universidade possui seu Regimento Interno, aprovado pela CONSU em 24 de fevereiro de 2000 e o Estatuto, aprovado em 14 de maio de 1999 e publicado pelo diário oficial em 18 de maio de 1999.

Todos os anos é publicado no site oficial da universidade o calendário escolar. Neste, constam as principais atividades que a instituição oferece durante o ano. Pode-se citar, por exemplo, o acerto de matrícula, apresentações Trabalhos de Conclusão de Curso, o Simpósio de Integração Acadêmica - SIA/UFV, entre outros, podendo ser considerados ritos e rituais que ocorrem todos os anos.

Além do site, a universidade utiliza também alguns outros meios de comunicação, os principais sendo: o e-mail institucional, o PVAnet (Ambiente Virtual de Aprendizagem) e o SAPIENS (Sistema de Apoio ao Ensino da UFV). Utilizam também cartazes que são espalhados pelo *campus* e ramais telefônicos em cada setor do mesmo.

Com o levantamento das informações, pode-se, assim, comparar alguns pontos das entrevistas com esses dados que são publicados e disponibilizados no site oficial da UFV.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Procura-se entender nesta primeira fase das entrevistas, as percepções gerais dos membros sobre a instituição. É possível perceber que na visão dos entrevistados a UFV/CAF com o passar dos anos cresceu de forma significativa, houve aumento da demanda para docentes, discentes e do número de servidores. Isso exigiu desenvolvimento de forma rápida para suportar com desenvoltura e atender as expectativas dos usuários mais rapidamente. Porém, este fato não ocorreu conforme esperado e para muitos entrevistados, houve um crescimento desordenado, entendido como uma falta de planejamento.

Aspectos relacionados às instalações e movimentações internas são pontos que remetem a insatisfação dos usuários relatados na entrevista, como, por exemplo, o acesso ao *campus*, questões relacionadas a estrutura física das salas de aula e do refeitório, as distâncias entre os prédios, além da sobrecarga de tarefas por muitos servidores que acumularam funções e cargas excessivas de trabalho. Ou seja, as atividades da UFV/CAF ficaram mais densas e complexas mediante as mudanças que ocorreram com o passar dos anos. Os entrevistados acreditam que o crescimento ocorreu de forma pouco organizada, com falta de planejamento da gestão que durante aproximadamente 20 anos permaneceu com a mesma pessoa. Além disso, acreditam também que o crescimento sem muito planejamento pode ter sido desencadeado por falta de investimento e verba.

Com o passar dos anos, as relações interpessoais sofreram alterações e foi relatado pelos membros o distanciamento e a redução de momentos e conversas informais.

Constatou-se que, o pensamento coletivo e a colaboração institucional, na visão dos entrevistados são pontos fracos, além da percepção de valores, crenças e hábitos não serem fatores explícitos a todos ou não serem informados. Pode-se perceber, segundo as entrevistas, que em momentos anteriores a visão sobre a cultura organizacional era mais integrada.

Introduzidas características da instituição do campo de estudo e aspectos gerais, será realizada uma análise baseada nos elementos culturais já abordados no referencial, aqui caracterizada como “fase dois”, contrapondo o ponto de vista exposto pela instituição em seus diversos canais de comunicação com a percepção de seus membros.

5.1. Artefatos Visíveis

Para os membros da organização, a maioria dos estudantes da UFV/CAF utilizam mais vestimentas informais. Detectam também a existência dos grupos que possuem características similares quando comparados aos diferentes cursos da universidade. Por exemplo, os alunos do curso de Administração costumam utilizar vestimentas mais formais em relação ao curso de Agronomia que é caracterizado pelo uso de botas, e pelo curso de Educação Física pelo uso de roupas esportivas.

Por parte dos docentes e diretores a tendência é que vistam conforme ambiente profissional, seguindo padrões de roupas mais comportadas e que não os deixam tão expostos, apesar de ser possível notar que, para os entrevistados, com o passar do tempo o grau de formalidade foi deixado de lado e é possível ver o uso de roupas mais leves, como o uso de calça jeans ao invés de social por partes dos docentes.

Os diretores costumam se apresentar com estilo mais social durante os dias de reunião ou eventos formais. Assim como é dito pelo entrevistado E1:

Ao subir de cargo, a princípio você acaba tendo que modificar alguns comportamentos seus, né, inclusive até vestimenta. Eu mesmo sou

um caso desses. Eu usava muito mais trajes informais do que atualmente, hoje utilizo mais trajes formais.

Percebe-se aqui o tipo de cultura por diferenciação, onde subgrupos possuem comportamentos distintos de acordo com seu papel na organização.

Quase que em unanimidade os entrevistados possuem a percepção de que o Brasão da Universidade transmite uma ideia de força por suas cores e símbolos marcantes. Já em relação ao logotipo criado, a maior parte do grupo de entrevistados avalia positivamente a criação deste, porém, acreditam que a força do brasão se perde em relação a um símbolo que possui uma estética mais simples. Para E3: “Teria que ter o brasão junto ao nome lá no UFV (referindo-se ao logotipo criado)”. Para E4 “Eu prefiro o brasão, eu acho o brasão simbolicamente mais forte. Deram uma modernizada, mas não sei...”. Para E1: “na verdade, o logotipo não representa tanto a instituição quanto o brasão. O brasão representa mais a instituição, justamente no sentido de que ele foi construído para a representação da instituição”. A visão dos entrevistados acaba sendo contrária à da UFV, pois para a instituição o brasão deve ser usado apenas em ocasiões especiais.

5.2. Crenças

As percepções dos entrevistados sobre as crenças da instituição foram bastante singulares, citando principalmente o ensino público, gratuito e de qualidade, além da formação de pessoas capacitadas. Enquanto alguns entrevistados tiveram dificuldades em responder, outros citaram diversos pontos, como o E4 que relata em suas falas a questão do comodismo no serviço público, a preocupação dos docentes com questões acadêmicas e de publicações e o “reinado” que aconteceu até o primeiro semestre do ano de 2017, em que o diretor do mandato anterior representava uma figura de pai, patriarcal e que este fato se alterou recentemente com a mudança de diretor.

O entrevistado E5 se expressou com uma frase notória: “Nossa, eu não sei, realmente! Pensando assim eu não sei falar, mas se fosse Viçosa eu saberia, por ser a sede acredito que seja diferente”. A fala demonstra um sentimento de inferioridade quando comparados ao *campus* Viçosa por não conseguir perceber questões referentes a própria organização em que está presente, mas acreditar que o outro tenha isso definido. Outros entrevistados citam a busca por ensino de alta qualidade e a formação de boa qualificação ao mercado, sendo crenças enraizadas da organização.

Percebe-se com a entrevistas, que a visão geral sobre a UFV/CAF é positiva. Ao serem questionados sobre a primeira palavra/característica que viesse a mente sobre a instituição, obteve-se os seguintes resultados:

Quadro 2: Primeira palavra/ característica dos entrevistados sobre a UFV/CAF

DOCENTES	Qualidade de Ensino	Segurança
TÉCNICOS	Satisfação	Realização
DIRETORES	Tranquilidade	Ensino

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando questionados sobre a mudança de comportamento das pessoas que saem de cargos inferiores para superiores, uma parcela dos respondentes diz não perceber alterações bruscas de comportamentos neste tipo de situação, mas entendem que há uma postura diferenciada, que é exigida pelo novo cargo, para se colocar e se impor, porém sem atitudes esnobes, não descartando a possibilidade de existir tal situação na instituição futuramente.

Outros respondentes julgam que existe sim tal comportamento dentro da instituição. De acordo com E2: “são todos servidores públicos federais, então estão, mais ou menos no mesmo patamar, mas é lógico que tem a hierarquia, mas eu acho que as pessoas não devem pensar dessa forma – de se acharem superiores” e de acordo com E3 “isso aí é o ego humano”, acreditando que essa mudança de comportamento já é algo inerente ao ser humano.

Interessante notar o apreço por parte dos funcionários pela instituição, em certos momentos citados com naturalidade e em outros, talvez por estar sendo gravado, transparece uma necessidade de afirmar o quanto é bom desempenhar suas funções na organização: “A primeira palavra que me vem à cabeça ao pensar na instituição é realização” (E5); “Hoje me sinto satisfeito e honrado por trabalhar nesta instituição” (E6). É possível perceber que as pessoas possuem um carinho e gostam de estar presente na instituição, seja lecionando, gerenciando ou desempenhando funções operacionais.

O entrevistado E6 demonstra ter uma preocupação quanto as pessoas que são terceirizadas dentro da instituição:

A universidade vem se terceirizando e eu acho que as pessoas que entram estão deixando bem a desejar, não tem mais o carinho e a dedicação com o trabalho, então eu não vejo mudança para melhor, podem existir pessoas competentes, mas com relação a responsabilidade eu considero que deixa a desejar.

De acordo com as vivências deste funcionário os novos membros da organização não entram para dar o melhor de si e trabalham com falta de zelo.

5.3. Estória:

Em relação a história da UFV/CAF é possível perceber que os integrantes não a conhecem por inteiro, desconhecendo a trajetória da instituição de que fazem parte. A grande maioria não soube responder qual era o fundador e o ano de criação da instituição. Percebe-se pela fala do entrevistado E4 as confusões que acabam ocorrendo ao não saberem de fato a história da UFV:

Da CEDAF, eles falaram alguma coisa de Governador Valadares, do tal de Governador Valadares, alguma coisa assim que tinha também do Israel Pinheiro, alguma coisa assim. Mas acho que a UFV foi uma briga do governo, para mim, de não deixar virar CEFET e aí trouxe a UFV como uma maneira de pirraçar o CEFET. A CEDAF, não sei se foi na época que o tal de Governador Valadares foi governador, Benedito Valadares, que acho que ele tinha uma propriedade por aqui a fora ou o tal do Israel Pinheiro, alguma coisa assim. E aí, parece que ele trouxe a escola agrícola e foi ganhando nome, o que escutei foi isso.

Nenhum dos entrevistados respondeu de forma correta o real fundador da instituição, que foi o Governador do Estado de Minas Gerais, Benedito Valadares em 1939. Até mesmo aquelas pessoas que tem um maior tempo de instituição ou que apresentam um cargo superior não souberam responder. Apenas o entrevistado E4 citou o fundador, mas em tom de dúvida, falando possíveis nomes que poderiam estar corretos. Pode-se assim dizer, que os membros da instituição não conhecem a história desta. Conhecê-la, auxilia os membros a entenderem o papel desta ao longo do tempo e os motivos que levam ao *campus* ser o que é hoje.

A história da organização diz muito sobre ela, sobre o motivo da sua existência, fundadores e as motivações de criação, além de ajudar a entender sua

missão, visão, valores e objetivos estabelecidos. Não transpor este elemento cultural ao servidor, pode deixá-lo um pouco descaracterizado e sem uma identidade profissional.

5.4. Heróis

Os elementos heróis e estória acabam se complementando, pois, os heróis de uma instituição fazem parte da história da mesma. Como visto anteriormente, a instituição apresenta uma lista com 91 membros na página 'Personagens e Pioneiros da UFV' em seu site, que são citados como pessoas chaves no contexto organizacional.

Porém, os respondentes ao passarem por indagações sobre pessoas importantes na instituição sugerem os colegas de profissão e pessoas mais próximas ao convívio delas como pessoas marcantes e grandes contribuintes para o crescimento profissional. Os entrevistados não têm para si ou não lembram da importância dos membros exaltados institucionalmente e não possuem uma figura em comum de herói, apenas citam pessoas mais próximas do seu convívio. Nenhum personagem importante citado pela Universidade foi mencionado pelos entrevistados, contrariando o que diz a instituição: "Felizes as instituições que não esquecem seus construtores, particularmente aqueles que, embora envoltos pelo manto da modéstia e da humildade, deixam marcos de trabalho e dedicação" (PORTAL UFV). Percebe-se, assim, que a universidade até reconhece seus heróis de maneiras formais, o que é bom, porém não suficiente para deixar sua afirmação verdadeira, e o resultado disso é o que foi constatado: os próprios membros não lembram de tais pessoas.

Apesar disso, vale destacar que a percepção de heróis dos entrevistados se dá pelos colegas que estão na instituição, podendo ser um fato positivo levando em consideração a interação entre os membros e um clima organizacional favorável.

Pode-se dizer que a disseminação da cultura ocorre de maneira falha: os servidores não entendem o contexto que vivenciam diariamente, suas motivações, os acontecimentos passados e as pessoas que ajudaram a construir a organização em sua forma atual.

5.5. Normas e Regras

Como visto, a universidade possui seu Regimento Interno, aprovado pela CONSU em 24 de fevereiro de 2000 e o Estatuto, aprovado em 14 de maio de 1999 e publicado pelo diário oficial em 18 de maio de 1999. Os membros dizem não os conhecer totalmente, mesmo estando disponível em plataforma online e alguns terem recebido em mãos. Os indivíduos pesquisados possuem a percepção de que as regras nem sempre são seguidas com rigor, e possui alto grau de flexibilidade, sendo assim, sugerem que deveria ter uma fiscalização maior com certas normas. Acredita-se que as regras são importantes na instituição para manter uma boa convivência entre os membros e manter certo rigor e padrão de comportamento.

Muitos opinaram dizendo que as regras não são tão eficientes, e nem sempre é constante a austeridade no cumprimento de normas. O ponto crítico e contraditório é que mesmo sabendo da existência de tais regras e que são importantes, elas não são totalmente conhecidas e lembradas pelos membros.

Como as normas e regras são procedimentos a serem seguidos com a finalidade de manter um padrão, a instituição deveria priorizar o conhecimento das normas por todos os membros, salientando a importância do cumprimento destas para uma boa manutenção e controle do ambiente.

5.6. Processos de Comunicação

É evidente que existe uma multiplicidade em relação aos meios de comunicação, onde cada membro da instituição adequam o seu conhecimento básico com as tecnologias – ou a falta dela – para conseguir uma comunicação eficiente.

Quadro 3: Meios de comunicação utilizados

E-mails	Grupos de WhatsApp	Reuniões entre grupos	Telefonemas	Quadro de Aviso
---------	--------------------	-----------------------	-------------	-----------------

Fonte: Dados da Pesquisa

Porém, nem sempre as formas de comunicação são de fato eficientes, pois mesmo abrangendo todas as pessoas, nem todos tem acesso diário e consultam os canais disponíveis, podendo ocasionar falhas e desentendimentos.

É possível constatar que falta discussão sobre alguns temas relacionados à organização e há falhas para expressar com clareza algumas mudanças que acontecem e são de extrema importância, como, por exemplo, a transformação da CEDAF em *campus* Universitário no ano de 2006, citados por alguns entrevistados como uma falha de comunicação sobre o que ocorreria.

Os entrevistados se posicionam de forma assertiva, e dizem que as informações às vezes são pouco esclarecedoras, são transmitidas informalmente e em alguns momentos ficam ocultas. Porém isso pode acabar causando nos funcionários, principalmente os mais enraizados na instituição, sentimentos diversos e em grande maioria insatisfatórios, como sensação de apreensão, medo e insegurança.

Um dos principais impactos está relacionado a fatores interpessoais, pois com o passar do tempo o contato com o diretor foi dificultado e algumas pessoas se sentiram deslocadas e relataram que o nível de integração entre os membros diminuiu consideravelmente após a transformação em *campus* universitário. Fato que pode ter contribuído para o aumento de responsabilidades no trabalho. Os entrevistados acreditam que não são reconhecidos por sua contribuição e desempenho no *campus*.

Dependendo do tipo de informação que deve ser repassada, se torna importante o cuidado com o lado emocional do funcionário, como por exemplo, grandes transformações estruturais e que atinja as atividades comuns e rotineiras da organização. Quanto maior o grau de complexidade e importância da informação, maior a ansiedade do indivíduo e é importante que não haja falhas ou ruídos de comunicação, reduzindo chances de desmotivação dos servidores. Descuidos provenientes na comunicação podem ocasionar falhas de processos e desencadear uma sequência de retrabalho, perda de tempo e custos elevados.

5.7. Ritos

Os ritos podem ser caracterizados como formas de manutenção da cultura organizacional, um modo de reforçar as práticas características da organização, além de poder ser uma forma de “educar” servidores recentes sobre as atividades tradicionais da instituição.

Foram citadas algumas atividades e eventos desenvolvidos para os alunos e que se tornaram padrão ao longo dos anos, como por exemplo: a Semana de Integração Acadêmica (SIA), o TCC e o Estágio. Constatou-se que os membros também percebem as atividades de cada setor como ritos e rituais, relatado pelo entrevistado E1 “E também aqui eu vejo essa questão de ritos e rituais que cada setor que você for trabalhar você já conhece mais ou menos o perfil do outro setor,

você ouve falar”. Cada setor tem suas demandas próprias e funções diferentes, mas mesmo assim os membros entendem o que os outros realizam, fato positivo, pois diminuem as chances de erros na comunicação.

Segundo o E6, “50% das minhas atividades são do cotidiano e outros 50% é o complemento, hoje a meu ver sempre tem coisas novas para fazer, atividades extras”. Ou seja, sempre surgem novas atividades que movimentam a rotina de tal funcionário, fazendo com que ele não se sinta imóvel, desempenhando as mesmas funções todos os dias.

Atualmente, os funcionários que ingressam na instituição passam por uma reunião no *campus* Viçosa/MG para tomar posse, tornando-se assim uma ação padrão ao assumir cargos.

5.8. Valores

Em relação à percepção dos valores, alguns entrevistados fazem referência aos quatro pilares da instituição, expostos nas pilastras da Entrada Principal da Universidade, em seus três campi, sendo eles: Estudar; Saber; Agir e Vencer. Foram os mais lembrados apesar de não serem os valores institucionais que a UFV compartilha em seus canais de comunicação.

De acordo com o entrevistado E2, “a universidade, tem o valor dela já descrito na página da internet que às vezes muitas pessoas não têm conhecimento, não olham” e cita a ética, que acredita ser o principal valor que as pessoas deveriam ter. Segundo E4: “eu acho que o principal valor em termos de instituição aqui, é essa preocupação de ser elemento importante, significativo, de modificação da realidade da educação no país, algo nesse sentido”.

Nota-se que grande parte das pessoas desconhecem a existência desses valores institucionais, e mesmo quando possuem conhecimento não recordam facilmente, como pode ser confirmado pela resposta do E1: “então, a gente tenta seguir, os valores que são institucionais. Quais são esses valores? Eu não sei de cabeça, vou colar aqui”.

. Deveria ocorrer o contrário: os valores serem difundidos entre os membros para que eles pudessem basear suas ações nestes. Uma forma de se fazer lembrar tais valores e que não observamos essa prática ainda na organização é a difusão destes através de quadros ou murais espalhados nos principais prédios da instituição. Dessa forma, os membros veriam diariamente tais valores e guardariam com uma maior facilidade.

Os valores têm uma importância grande na cultura organizacional, pois podem moldar diversos elementos culturais além de deixar bem claro os preceitos de tal organização. Pode ser uma forma de guiar os servidores, para que eles possam realizar uma autoanálise baseando suas atividades nos valores institucionais propostos, auxiliando-os a entenderem se realmente encaixam nos padrões organizacionais. Se assim não for, poderão ter problemas futuros com insatisfações no ambiente de trabalho e desmotivação.

Valores tem caráter intangível e subjetivo, podendo os servidores entenderem de maneira distorcida do que é realmente proposto. Dessa forma, a organização deve deixar claro o real sentido destes para os membros da instituição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo as percepções da cultura organizacional da UFV/CAF, pode-se comparar as práticas daquilo que é exposto aos membros com aquilo que eles realmente enxergam. Mediante estes resultados, percebeu-se que a organização apresenta alguns dados que não condizem com a realidade atual e a percepção de

seus membros. A subjetividade, a idade, o tempo de instituição ajudam a moldar a visão do indivíduo sobre a instituição que participam.

Para entender a falta de conhecimento das histórias, dos personagens que marcaram a instituição e das normas, tem-se uma explicação: a falta de apresentação dessas para os membros. Nenhum dos entrevistados quando ingressaram ou durante sua trajetória participaram de algum tipo de integração que apresentasse a história ou personagens desta. Para a instituição é considerado papel do servidor procurar e conhecer tais histórias e normas. A UFV/CAF falha deixando essas questões responsáveis para o indivíduo, pois como percebido nas entrevistas, os membros desconhecem grande parte de questões primordiais e que deveriam ser de conhecimento da grande maioria. Ocorre, porém, justamente o contrário: poucos sabem, poucos buscam e muitos estão ali vivendo apenas o presente e desconhecendo o passado e a história que fez surgir o que a instituição é hoje.

O estudo se faz importante para mostrar a relevância da avaliação dessas percepções dos indivíduos na organização, levando em conta a heterogeneidade e subjetividade. Decisões tomadas sem levar em consideração tais percepções da cultura organizacional, podem ocasionar alguns problemas futuros, como a não aceitação de uma determinada decisão, podendo não ser acolhida pela maioria. Esta resistência pode trazer consequências às organizações, ocasionando trabalhos dobrados, altos custos, desmotivação de funcionários ou queda de produção. Sendo assim, é interessante manter os membros alinhados com a cultura objetivada pela organização, afim de que, mudanças organizacionais futuras possam ser positivas, mantendo um alinhamento entre as partes. Analisando as percepções de crença, valores e ritos, a organização também pode realizar atividades para que a cultura organizacional da instituição seja propagada e vivida pela maior parte dos membros internamente e externamente.

É importante que as organizações tenham líderes capazes de transmitir a mensagem da organização aos funcionários para que não haja grandes dispersões de opiniões, sendo possível manter uma perspectiva integrativa e comum.

Atualmente, é impossível dizer que a cultura organizacional se manterá inalterada, pois vivemos em um mundo globalizado, com diversas inovações, informações novas, fatores sociais, econômicos e tecnológicos que forçam a mudança, porém é necessário que a organização esteja atenta para manter alinhado seus objetivos com a percepção de seus integrantes.

A pesquisa limita-se no sentido de estudar somente um *campus*, não a instituição por inteiro, faltando ainda compreender as percepções do *campus* de Viçosa e do *campus* de Rio Paranaíba, para assim, realizar comparações dentre de uma mesma organização. O estudo poderia também ser realizado em organizações privadas para avaliar as percepções desta, mostrando as diferenças com uma organização pública.

REFERÊNCIAS

A UFV: Brasão Oficial. Portal UFV. Disponível em: <http://www.portal.ufv.br/florestal/?page_id=2052>. Acesso em: 11 nov. 2017.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. Revista de administração de empresas, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

ARRUDA, Mônica Ferraz de. Cultura organizacional e inovação: estudo de caso em um hospital privado com as características de inovação no município de São Paulo. 2006. Tese de Doutorado.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. Caderno de estudos, n. 18, p. 01-20, 1998.

CRUZ, S. G.; FERREIRA, M. M. F. Percepção da cultura organizacional em instituições públicas de saúde com diferentes modelos de gestão. Revista de Enfermagem Referência, n. 6, p. 103-112, 2012.

DAVEL, E. VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVIEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant (org.). Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DE ARAUJO, E. C. ANÁLISE DOS ARTEFATOS CULTURAIS, CRENÇAS E VALORES DA EM PRESA “Y” DE CONTABILIDADE E SEUS REFLEXOS NA GESTÃO EMPRESARIAL. 2011.

DE PAULA, Patrícia et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. Gestão & regionalidade, v. 27, n. 81, 2011.

DE SOUZA ROMEIRO, Janete; NASCIMENTO, R. P.; DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. O Impacto dos Elementos da Cultura na Mudança Organizacional e Tecnológica: Um Estudo de Caso na Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ. Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 21, n. 1, p. 61-80, 2016.

DE SOUZA ROMEIRO, Janete; NASCIMENTO, Rejane Prevot; DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. O Impacto dos Elementos da Cultura na Mudança Organizacional e Tecnológica: Um Estudo de Caso na Escola Nacional de Saúde Pública/FIOCRUZ. Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 21, n. 1, p. 61-80, 2016.

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL LANÇA NOVO LOGOTIPO DA UFV E BRASÃO ATUALIZADO. PORTAL UFV. Disponível em: <https://www2.dti.ufv.br/ccs_noticias/scripts/exibeNoticia2.php?codNot=27249>. Acesso em: 20 nov. 2017.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. Educar em revista, n. 24, 2004.

ESTATUTO E REGIMENTO GERAL. Portal UFV. Disponível em: <http://www.portal.ufv.br/florestal/?page_id=2125>. Acesso em: 10 nov. 2017.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, vol.27, nº 4. Outubro-Dezembro de 1987.

FLEURY, M. T. L. O desvendando a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M (org.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. 2004.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. Revista de Administração de empresas, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

MUZZIO, Henrique; DE FREITAS, Maria Ester. Integração e fragmentação na cultura organizacional: Discurso e silêncio em uma empresa de alimentos. Management in Dialogue Review, v. 15, n. 2, 2015.

NALESSO, Andréia Chaves. Cultura organizacional e sustentabilidade: integração, diferenciação ou fragmentação?. 2014. 140 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2014.

PERSONAGENS E PIONEIROS DA UFV. Portal UFV. Disponível em: <http://www.portal.ufv.br/florestal/?page_id=1708>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PERSONAGENS. PORTAL UFV. Disponível em: <<http://www.personagens.ufv.br/?area=personagens>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PINTO DA SILVA, L., FADUL, É., A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. RAC - Revista de Administração Contemporânea, 2010, 14 (Julho-Agosto).

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI. PORTAL UFV. Disponível em: < http://www.planejar.ufv.br/wp-content/uploads/PDI_2012-2017.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. PORTAL UFV. Disponível em: <<http://www.pdi.ufv.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

PROJETO PEDAGÓGICO, CURSO DE FÍSICA-LICENCIATURA. PORTAL UFV. Disponível em: <http://www.novoscursos.ufv.br/graduacao/caf/lcf/www/wp-content/uploads/2011/05/PPC-FISICA-FLORESTAL_publico_nov13mod.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2017.

REY, Fernando González; GOULART, Daniel Magalhães; DOS SANTOS BEZERRA, Marília. Ação profissional e subjetividade: para além do conceito de intervenção profissional na psicologia. Educação, v. 39, n. Esp, p. s54-s65, 2016.

SCHADECK, Marise et al. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. Cadernos EBAPE. BR, v. 14, n. 1, p. 164-181, 2016.

SCHEIN, E. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Antonio Valricélio Linhares da; ARRAIS NETO, Enéas; MACÁRIO, Epitácio. Cultura organizacional: elementos para uma análise crítica. In: VIII Seminário do Trabalho: Trabalho, Educação e Políticas Sociais no Século XXI, 2012, Marília-SP. Anais... Marília-SP, 2012.