

ANAIS

INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO: ALGUMAS NOTAS À GUIA DA CULTURA E DA GESTÃO DA JORNADA DE TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS

Suzana da Rosa Tolfo
(Universidade Federal de Santa Catarina)

João Cesar de Freitas Fonseca
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Roberto de Mattos Soldi
(Instituto Federal de Santa Catarina)

Thiago Soares Nunes
(Universidade Estadual de Maringá)

Resumo: A mudança da jornada de trabalho dos técnico-administrativos em educação (TAE's) tem sido um tema constantemente reivindicado por eles nos últimos anos, e com isso cresce o embate esta categoria, as instituições e o governo federal. No entanto, já existem instituições que permitem a flexibilização de horário por acordos políticos informais internos, todavia, há outras que tentam implantar formalmente. Por sua vez os órgãos de controle intensificaram a fiscalização e consideram a regularização da jornada de trabalho de 6 horas como ilegais. O artigo aborda aspectos da cultura organizacional e de gestão de pessoas de universidades federais brasileiras e institutos federais. São identificados alguns traços culturais próprios do serviço público, como a burocracia, a meritocracia, a especialização, a informalidade e abordada a gestão de pessoas sob a delimitação da jornada de trabalho dos TAE's. Por meio da análise de documentos sobre as práticas e demandas dos movimentos sociais em relação a flexibilização da jornada de 8 para 6 horas diárias são problematizadas as diferenças entre os valores esposados e os praticados. Considera-se que o Ministério da Educação brasileiro tem um grande desafio para consolidar uma cultura forte, seja na manutenção das regras atuais, seja no atendimento às reivindicações dos TAE's.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão de Pessoas. Jornada de Trabalho. Servidores Públicos Federais. IES.

1 INTRODUÇÃO

O artigo aborda características culturais de organizações públicas, com foco nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e nos Institutos Federais (IF). Verifica-se que nessas organizações estão presentes tanto modelos colegiados, quanto políticos e burocráticos de gestão. Como traços culturais há características do

* A revisão gramatical, ortográfica, ABNT ou APA foi realizada pelos autores.

serviço público brasileiro, como a burocracia excessiva concomitante à informalidade, padronização de procedimentos, tendência à especialização e meritocracia. Uma cultura na qual persistem características paradoxais, como a burocracia, com suas normas e regras, e a flexibilidade própria de decisões colegiadas, mais democráticas e participativas, é propícia a questionamentos sobre as bases da própria cultura: quais os comportamentos compartilhados que são amplamente aceitos e considerados como a melhor forma de “fazer as coisas por aqui?”. Os valores esposados são aceitos como pressupostos básicos e praticados? Ou temos valores que são prescritos e não são alinhados com as práticas concretas?

Para problematizar essas questões, optou-se por analisar uma demanda que tem pautado discussões e trabalhos de diversos grupos nas IFES e IF's: a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's). Enquanto a legislação prescreve na Constituição Federal que a jornada de trabalho da Administração Pública é de 8 horas diárias e 40 horas semanais, cabendo a jornada de 6 horas somente em casos excepcionais (dizem respeito à cargos específicos, cuja jornada é diferenciada por definições legais, como os Técnicos de Radiologia, Médicos e Jornalistas, por exemplo), os movimentos dos trabalhadores reivindicam 30 horas semanais. Historicamente algumas instituições já vêm permitindo essa flexibilização por acordos políticos informais internos, enquanto outras propuseram e implantaram mudanças por meio dos seus órgãos colegiados. Por outro lado, percebe-se atualmente uma ação mais efetiva de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União e a Advocacia Geral da União, recomendando às organizações em tela a regularização das situações indicadas como ilegais.

Com base nos dados levantados em documentos relativos às práticas de gestão de pessoas, especialmente a jornada de trabalho, constata-se que muitas vezes existem diferenças entre o que é prescrito pelas Legislações e por instituições como o Ministério da Educação e pelas instituições subordinadas.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: AS UNIVERSIDADES FEDERAIS E OS INSTITUTOS FEDERAIS

A Administração Pública se refere ao aparelho estatal para prestar serviços que atendam às necessidades da população. O governo organiza, então, o seu aparato administrativo, por meio de entidades (pessoas jurídicas), órgãos (centros de decisão) e agentes (pessoas físicas nomeadas para cargos e funções), para desempenhar funções que cabem ao Estado (MEIRELLES, 2007). Conforme o disposto na Constituição da República Federativa do Brasil, de 1998 no seu artigo 37, caput, a Administração Pública deve ser regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

As Universidades Federais e os Institutos Federais brasileiros são parte do primeiro setor, o setor público, ou seja, são instituições criadas e mantidas pelo Governo Federal para atender a uma importante demanda social – a educação. Ambas possuem autonomia didático-científica, administração e de gestão e, no caso das universidades está explicitado o princípio da indissociabilidade no tripé composto pelo ensino, pesquisa e extensão, conforme a Constituição Brasileira. Trata-se de dois tipos de organizações com características similares, embora as primeiras estejam

mais voltadas para o ensino superior, a pesquisa e a extensão universitária, ao passo que as outras estão mais focadas na formação de técnicos e tecnólogos, além da pesquisa e da extensão. As características e objetivos próprios dessas organizações pressupõem também modelos próprios de gestão para a atuação. Neste sentido, já na década de 1980 autores como Baldrige et al. (1982) e Finger (1988) identificaram que as Universidades apresentam:

- 1) metas ou objetivos ambíguos: os objetivos apresentados são diversos e incluem a promoção do processo ensino-aprendizagem, o desenvolvimento de investigações para produzir conhecimento; a realização de intervenções na sociedade; a formação de profissionais habilitados a atuar no mercado de trabalho, para citar algumas. Missões amplas ou diversas podem dificultar o alinhamento às diretrizes legais e institucionais definidas pelo MEC, o que pode ampliar situações de incertezas e indefinições;
- 2) serviço baseado na clientela (usuário): por atenderem a diversos tipos de usuários, os gestores sofrem pressões e cobranças da “clientela”, da sociedade, no sentido de tomarem decisões que melhor contemplem os seus interesses;
- 3) tecnologias problemáticas: geralmente as tecnologias para desenvolver o trabalho não estão bem definidas, sistematizadas e estabelecidas em manuais e a padronização mostra-se deficiente;
- 4) profissionalismo acentuado: os servidores têm escolaridade elevada, valorizam a autonomia para a realização do trabalho e desenvolvem atividades complexas, elementos esses que dificultam a supervisão pelos gestores;
- 5) vulnerabilidade frente ao ambiente: de um lado há a propalada “autonomia universitária” e dos seus profissionais e, de outro, a dependência decorrente das fortes pressões para se guiarem pelas necessidades de serviços demandados pelos usuários (TOLFO, 1991) e das normativas de controle definidas pelo MEC, MPOG e órgãos controladores (TCU, CGU).

Soma-se a essas o fato de que as universidades, e aqui estendemos também os Institutos Federais, adotam concomitantemente diferentes modelos de administração: a burocracia, o modelo colegiado e o modelo político. A burocracia pode ser identificada na impessoalidade, na especialização e na meritocracia, especialmente nas atividades técnico-administrativas. O modelo colegiado é característico das reuniões de Departamentos acadêmicos, nos quais as principais decisões são referendadas pelo conjunto de professores. Também se identifica a política na eleição para diversos níveis da gestão universitária (Reitor, Diretores de Centros, Chefias de Departamento, Coordenações de Curso). Tal junção destes diferentes modelos, nem sempre confluentes, parece manter atual a afirmação de Grass e Grambach (1968, apud BALDRIDGE et al., 1982, p. 28), de que são tipos de organizações com características propícias a uma “anarquia organizada”.

Finalmente, importa considerar também as mudanças pelas quais o ensino superior – campo de atuação das IFES e dos IFs – vem passando, definidas em grande parte pelo alinhamento político-partidário dos governantes, cujos desdobramentos marcam significativamente as práticas gestionárias nessas organizações (SOARES, 2002; SILVA JÚNIOR et al., 2010).

3 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS: AS REGULAMENTAÇÕES DA JORNADA DE TRABALHO E AS PRÁTICAS INFORMAIS

A cultura organizacional é formada por elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis; implica em compartilhamento ou comunalidade, estabilidade estrutural no grupo (para fortalecer significado e previsibilidade); profundidade; extensão; padronização ou integração. A cultura tem um importante papel de criar comunalidade, por meio da formação de uma identidade compartilhada (GEERTZ, 1989;) e expressa em artefatos visíveis (como o uniforme com a logomarca da organização), os valores esposados e aceitos pelo grupo (“o nosso jeito de ser”) e os princípios, pressupostos fortemente arraigados sobre os valores mais profundos (sobre a natureza humana, por exemplo). Para criar identidade faz-se necessário o exercício da gestão e liderança alinhada aos preceitos organizacionais; crenças, valores confirmados e reforçados para aumentar a ocorrência de comportamentos desejados, atividades bem-sucedidas e ações compartilhadas.

Para Schein (2009, p. 16)

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

A cultura de uma organização, quando forte, atende à necessidade de estabilidade, consistência e significado aos seus participantes; contribui para a padronização e integração e resulta da aprendizagem acumulada decorrente das trajetórias de sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente; e de ações de integração interna (atividades do cotidiano, de adaptação e de aprendizagem). Quando a cultura não é forte o repertório dos participantes, os objetivos e os problemas típicos de cada unidade organizacional poderão modelar culturas diferenciadas. Tais situações são favoráveis à criação de subculturas, que são constituídas a partir de um grupo ou grupos de pessoas com padrão de valores diferentes/inconsistentes com os valores dominantes da organização.

A análise da cultura organizacional pode ser feita com base em diferentes níveis, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Níveis de análise da cultura organizacional



Fonte: Schein (2009)

Conforme a representação no triângulo, os artefatos visíveis se encontram no nível mais superficial e visível de análise e compreendem o ambiente físico da organização, o seu layout, a tecnologia, as vestimentas, os padrões expressos de comportamento, os documentos públicos - como o contrato social, os rituais e regras organizacionais (SCHEIN, 2009). No nível seguinte aos artefatos visíveis estão, segundo Schein (2009), os valores aparentes (esposados). São valores declarados, idealizados ou racionalizados e significativos do que as pessoas desejam ou entendem ser correto, mas que não são necessariamente praticados no cotidiano. Conforme as práticas adotadas na organização podem dar crédito ao ditado popular “faça o que eu digo, mas não faça o que faço” (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2013). Na base estão os pressupostos básicos, formados por valores que integram um nível mais profundo da cultura que foram gradativamente testados na realidade e seus bons resultados transformaram-nos em guias para ações em relação aos problemas com o ambiente externo e de integração interna das pessoas na organização, como essência da cultura (SCHEIN, 2009). Esses pressupostos tornam-se válidos, pouco questionados e progressivamente naturalizados (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2013) e a divergência frente a eles leva os membros da organização a tratar os dissidentes como opositores, ignorantes ou malucos.

Parte importante da cultura organizacional é sua dimensão simbólica (SROUR, 1998), expressa em relações de saber que conjugam hegemonia e conformidade; influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos. Os seus elementos constituintes ou manifestações são variadas e incluem princípios, valores e códigos, conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas, superstições e fetiches (idem). Freitas (2007) salienta como elementos culturais os valores, crenças e pressupostos, sagas, estórias, e heróis, tabus e normas, símbolos, linguagem, ritos, rituais e cerimônias (ritos de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, para redução de conflito e de integração.

Quando a cultura não gera hegemonia e uma identidade forte, podemos admitir a existência de movimentos de contracultura nas organizações, nas quais, segundo Freitas (1991; 2007), está implícito o reconhecimento de que:

- a) múltiplas culturas coexistem;
- b) conflitos são inerentes às interações humanas;
- c) interesses das coalizões dominantes nem sempre coincidem com as expectativas dos demais segmentos da organização;
- d) os interesses dos níveis alto e baixo da pirâmide organizacional, com relativa frequência, são divergentes

As organizações públicas brasileiras, e como tais as IFES e IF's apresentam alguns traços culturais predominantes, que podem ser sintetizados em dois pólos: num deles está o conservadorismo, baseado na burocracia, no formalismo, na centralização, na morosidade e ineficácia, e na aversão às propostas de reforma do Estado; no outro estão as tentativas de modernização da burocracia, para atender aos ditames da globalização e do liberalismo, como resposta às expectativas e missões do Estado, especialmente quanto à infraestrutura (CASTOR; JOSÉ, 1998). A autonomia, segundo os autores, é uma das características dessas organizações que propiciam clientelismos, corporativismos, favoritismos, entre outros "ismos" que vão de encontro aos propósitos declarados de profissionalismo no serviço público, de modo a atender às necessidades dos usuários.

Percebe-se na cultura das organizações públicas brasileiras há elevada autonomia operacional; privilégios corporativistas, práticas de favorecimento e clientelismo; exercício duvidoso de cargos; estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem ao insulamento, vulnerabilidades maiores às ingerências políticas; recursos limitados e dependentes de decisões políticas; baixa qualidade dos serviços – ciclo de insatisfação e frustração de gerentes e usuários; condições e organização do trabalho uniformizadas; tendência à centralização nas decisões; apego a regras e rotinas; supervalorização da hierarquia; paternalismo nas relações - apadrinhamento; apego ao poder e dissonância entre teoria e prática (COSTA, 2008; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; CARBONE, 2000; MOTTA, 1996).

As organizações públicas mantêm características básicas similares a outras organizações, mas também apresentam particularidades que não podem ser negligenciadas: apego a regras, rotinas e poder, supervalorização das hierarquias, relações de paternalismo entre outros aspectos. Estas características influenciam e contribuem para a definição dos processos internos de trabalho, nos comportamentos relacionados à inovação e mudanças, na formação de valores e crenças organizacionais bem como na política e gestão de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006).

Tais características da cultura de organizações públicas brasileiras, focalizadas no conservadorismo, podem ser relacionadas ao que Enriquez (1997) compreende como função essencial da cultura: as organizações entendidas como espaços de relações de poder e de controle, sendo a cultura constituída como um sistema cultural, simbólico e imaginário, que tem por objetivo modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. A organização é composta de níveis hierárquicos e da articulação entre estes, de tal modo que a estrutura tem uma função

importante nas funções gerenciais, especialmente o comando e o controle, e a obediência é central para o exercício do poder organizacional. Em relação aos privilégios e clientelismos associados à cultura brasileira e que são transpostos à cultura de muitas organizações públicas nacionais, tem-se como exemplo o uso dos jargões populares como o “Você sabe com quem está falando?”, demonstrativo do “jeitinho brasileiro” como recurso de poder.

A importância do estudo das especificidades da cultura de organizações públicas foi salientada por Ferreira, Moura, Cunha e Moura (2011). Ao investigarem uma universidade federal os autores constataram a escassez de estudos sobre essas organizações possivelmente pelo entendimento - equivocado - de equivalência da cultura das organizações públicas à das organizações privadas. No que tange às instituições federais de ensino (universidades e institutos federais) se constata que poucos são os estudos sobre cultura focados em compreendê-las. Rorato e Dias (2011) identificaram traços culturais, na UFSM, típicas de uma organização pública brasileira, com estrutura gerencial centralizadora e foco na eficiência em detrimento da eficácia dos serviços. A gestão privilegia a burocracia, por meio da racionalização estrutural, de cargos rigidamente descritos, e da impessoalidade nas relações. Tais características são identificadas pelos servidores técnico-administrativos como elementos que resultam em limitações nos desafios profissionais e desenvolvimento de competências individual e coletivas, além de baixa flexibilidade gerencial e comprometimento com o trabalho. Ao abordar o processo de formação da identidade institucional de universidades Penteado (1998, p. 108) afirma:

A construção da identidade institucional integra efeitos contraditórios: estruturas, sistemas de legitimação e práticas de poder são incorporados, num sentido que se ajusta ao da dominação social global; projetos individuais e coletivos são mobilizados, dando sentido às trajetórias institucionais.

Considerando essas características institucionais e da cultura organizacional em sequência se abordará gestão de pessoas e valores culturais prescritos quanto à jornada de trabalho, problematizando práticas adotadas nas organizações analisadas.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS: AS REGULAMENTAÇÕES DA JORNADA DE TRABALHO E AS PRÁTICAS INFORMAIS

Par e passo com a expansão dos IF's e IFE's, o Governo brasileiro e seu aparato administrativo tem proposto Decretos, resoluções, normatizações e ações intensivas para implantar planejamento institucional com enfoque estratégico, visando identificar e solucionar problemas nos diversos subsistemas organizacionais das universidades e institutos federais, incluído o de gestão de pessoas.

As políticas de gestão de pessoas expressam as mensagens sobre os valores mais profundos referentes às relações de trabalho e aos comportamentos esperados do conjunto dos seus membros e que por meio de padrões inclui normas, políticas, diretrizes ou guias de condutas (BARINI, 1998). A gestão de pessoas se refere à maneira pela qual a organização coordena, gerencia e orienta as relações de trabalho. Como parte da proposta/modelo de gestão de pessoas estão incluídos os princípios,

estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão que implementam diretrizes e estilos de atuação dos gestores. Há, atualmente, um pressuposto básico de que os trabalhadores são o principal componente para a diferenciação e a potencialização, com vistas a alcançar os resultados organizacionais voltados à qualidade e à produtividade. Cabe, então, à gestão de pessoas a orientação e o direcionamento do conjunto de interações humanas e das relações de trabalho.

Ao considerar os fatores condicionantes internos na gestão de pessoas tem-se como principais: a cultura e a estrutura organizacional, as formas de organização do trabalho, as características da força de trabalho, os produtos ou serviços, a tecnologia. Como alguns aspectos externos estão: a cultura de trabalho na sociedade, a legislação trabalhista, as relações de trabalho e a competitividade entre organizações. As organizações são reguladas por padrões de comportamentos que as conformam, seja por meio da cultura organizacional, das ações dos grupos e equipes de trabalho ou dos trabalhadores individualmente. Tais padrões são definidos por meio das políticas, diretrizes, normas e regras que regulam as relações de trabalho. As políticas exigem revisões frequentes e essas tentativas vêm sendo intensificadas nos últimos anos nos órgãos públicos.

No caso das universidades o Governo Federal alterou a carreira dos Servidores Técnico-Administrativos - STAE's, com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Trata-se de um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores, que estrutura a carreira em cinco níveis de classificação, em conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de requisitos, como a escolaridade. Destaca-se no PCCTAE a progressão funcional com diferentes níveis de classificação na mesma classe, sendo que a progressão pode ocorrer por capacitação ou por mérito profissional, além do incentivo à qualificação para que o servidor curse educação formal superior àquela exigida para o cargo que ocupa. Em seu artigo 8º fica explicitada na Lei a preocupação do Governo Federal com a definição das atribuições dos STAE's, bem como com os resultados do trabalho:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional (BRASIL, 2005).

Devido ao fato do Estado assumir funções primordiais à coletividade fez-se necessário criar um sistema jurídico denominado de Regime Jurídico Administrativo ou Regime Jurídico de Direito Público; com o objetivo de regulamentar e viabilizar a

execução de tais funções. Neste Regime estão os princípios básicos que a Administração e seus agentes devem seguir, segundo o disposto no art. 37 da Constituição, e que se referem aos princípios anteriormente apresentados, sempre buscando atender ao interesse público (MEIRELLES, 2007). Nesse sentido, Dias (1998) também reforça que as organizações públicas têm por objetivo prestar serviços à sociedade.

Para Pires e Macêdo (2006) as organizações públicas são constituídas por sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados, envolvendo informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. São consideradas complexas porque tem um alto índice de burocracia no seu funcionamento, proporcionando certa padronização em termos de condições e organização de trabalho, o que também está relacionado à centralização das decisões, pois seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização.

A jornada de trabalho dos servidores da Administração Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais está definida pela Lei no 8.112/1990 e pelo Decreto no 1.590/1995, alterado pelo Decreto no 4.836 de 2003, além dos demais dispositivos legais que regem a matéria. Tanto nas universidades quanto nos institutos federais os servidores Técnico-Administrativos em Educação essas normatizações prescrevem 08 horas diárias de trabalho e o cumprimento de, no mínimo, 40 horas semanas de trabalho. Ao cumprimento de 08 horas são concedidos um intervalo de, no mínimo, uma hora e no máximo três horas, para a alimentação.

O Decreto 1.590/1995, em seu artigo 3o, faculta ao dirigente máximo do órgão autorizar os servidores cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escala, em período igual o superior a 12 horas ininterruptas, devido ao atendimento ao usuário ou trabalho no período noturno, dispensado período para refeições. Embora exista uma normatização prescrita sobre a jornada de trabalho, existe um forte movimento reivindicatório atualmente nas instituições federais abordadas que defendem a jornada de 30 horas de trabalho de forma isonômica, conforme pauta de greve neste ano de 2014. Um elemento de extrema importância a ser considerado na análise da cultura organizacional das instituições de ensino federais no Brasil – e em especial no que diz respeito às negociações ligadas ao movimento dos Técnicos-Administrativos em Educação – é o movimento sindical.

O Boletim da FASUBRA (2013) - Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de ensino Superior Públicas do Brasil - em seu informe nacional em comemoração aos 35 anos de criação, afirma o seu compromisso de luta e de valorização dos técnicos-administrativos das IFES. O Informe salienta a campanha nacional para flexibilização da jornada de trabalho dos TAE's, pauta essa que foi incluída no movimento grevista deste ano de 2014. Notícias sobre a questão são comumente compartilhadas por Sindicatos filhados à Federação, como: pelo SINDITEST-PR cujos delegados informam que as gestões da UFPR e da UTFPR atualmente "seguem cartilha do governo" sem avançar a pauta local sobre as 30 hs e as reitorias respondem de modo evasivo. Os sindicalistas da SINTESAM (da Universidade Federal do Amazonas - UFAM) relatam o histórico da criação de duas comissões institucionais para analisar a flexibilização e que chegaram a resultados antagônicos. Diante disso a Reitoria se posicionou pela manutenção da jornada

semanal de 40 horas, posição considerada retrógrada e que levou os TAE's a aprovar uma paralisação de um dia em Assembleia Geral para ampliar o debate com a categoria e pressionar a gestão universitária. O SINTUNIFESP, da Universidade Federal de São Paulo, salienta que o Consul aprovou projeto piloto relativo à flexibilização, especialmente no Hospital Universitário por possuir essencial (FASUBRA, 2014).

Em estudo desenvolvido por um grupo da UFSC, em 2012 e 2013, foram coletados dados e conhecidas experiências de diversas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e Institutos Federais (IF) sobre a flexibilização da jornada de trabalho para 30 horas. Tal documento é que servirá de base para a maior parte da análise do quadro nacional da jornada de trabalho dos Técnico-Administrativos em Educação, apresentada nesse artigo.

O objetivo de caracterizar experiências de outras instituições foi o de conhecer o panorama das práticas adotadas em gestão de pessoas quanto à jornada e, para tanto, foram coletados dados por meio de sítios das instituições e sindicatos. No Relatório da UFSC (2013) (os dados foram coletados prioritariamente no documento: Relatório Final Grupo de Trabalho Reorganiza UFSC: isonomia para todos) está ressaltado que tal trabalho exigiu um grande esforço para a coleta dessas informações e implicou em muitas dificuldades para realizar o levantamento devido à pouca informação sobre o processo de adoção das 30 horas nas instituições. As instituições estudadas foram: UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), UnB (Universidade de Brasília), UFPR (Universidade Federal do Paraná), IFSC (Instituto Federal de Santa Catarina), UFOP (Universidade Federal de Ouro Preto), UNIR (Fundação Universidade Federal de Rondônia), UFF (Universidade Federal Fluminense), UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), UTFPR (Universidade Tecnológica Federal do Paraná), IFC (Instituto Federal Catarinense), UFSJ (Universidade Federal de São João del-Rei), UFPB (Universidade Federal da Paraíba), UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte), IFBA (Instituto Federal da Bahia) e UFTM (Universidade Federal do Triângulo Mineiro).

Serão apresentadas aqui as experiências de flexibilização da UnB, UFPR, UFRJ, IFC, IFSC, UFBA, UFES.

4.1 UnB (Universidade de Brasília)

A UnB tem o seu processo de construção de flexibilização da jornada de trabalho como referência para diversas das instituições que objetivam a implantação das 30 horas. O objetivo foi viabilizar a ampliação do horário de atendimento, para que a IFES ficasse aberta em três turnos, aprimorasse a qualidade no atendimento ao usuário e que melhorasse a qualidade de vida dos trabalhadores da instituição.

Parte da regra para a flexibilização normatizou que, nos setores/serviços onde se justifica o interesse público para funcionamento de no mínimo 12 (doze) horas ininterruptas, o trabalhador interessado assine Termo de Responsabilidade e a chefia do setor avalie que a flexibilização da jornada de trabalho é possível e solicite a flexibilização da jornada dos trabalhadores a ela subordinados junto ao Decanato (equivalente a Pró-Reitoria) de Gestão de Pessoas.

Os critérios utilizados na UnB para aprovar a jornada de 30 horas são:

- a) quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas em período igual ou superior a doze horas ininterruptas em função de atendimento ao público;
- b) trabalho no período noturno, entendendo-se por período noturno - aquele que ultrapassar às 21 horas ou for executado antes das 5 horas;
- c) aos servidores que atuam de forma relevante e seja necessário o atendimento de 12 horas ininterruptas (UFSC, 2013, p. 277).

Tais critérios atendem ao prescrito no Decreto no 1.590/1995, sobre situações excepcionais para a realização de jornada de 6 horas, o que não justifica a realização da mesma por todos os servidores e em qualquer atividade.

O Conselho de Administração (CAD) da UnB revogou em 01 de agosto de 2013, a Resolução anterior que permitia a jornada de 30 horas semanais para servidores Técnicos-Administrativos em Educação da instituição. Isso ocorreu em resposta ao questionamento das suas disposições pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelos Ministérios da Educação (MEC) e do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) quanto aos apontamentos de ilegalidades na forma de alteração das jornadas. Uma Comissão de Flexibilização elaborou Resolução para analisar os processos de setores que já tiveram seus pedidos avaliados de acordo com a resolução anterior com vistas a regularizar a situação. O relatório de auditoria realizada na UnB pela Controladoria Geral da União (CGU) (2013, p. 19), concluiu que “[...] a Universidade de Brasília desvirtuou a prerrogativa conferida pelo Decreto nº 1.590/1995, quanto à flexibilização da jornada de trabalho de seus servidores técnico-administrativos em educação [...]”.

4.2 UFPR (Universidade Federal do Paraná)

A flexibilização foi uma conquista dos trabalhadores como parte da negociação da greve de 2011, quando o Reitor permitiu a implementação das 30 horas e o COUN (Conselho Universitário) aprovou-a e definiu carga horária semanal 30 horas para todos trabalhadores, exceto ocupantes de cargos de FGs e CDs. Apesar disso, o sindicato da categoria dos técnicos-administrativos em educação, SINDITEST, considerou a Resolução um retrocesso em relação às 30 horas e no seu jornal de maio/junho de 2012, afirma algumas dificuldades para a efetivação: a) o conservadorismo da UFPR, no que mantém por profundas desigualdades entre as categorias dos técnicos-administrativos e os docentes; b) a imposição do ponto eletrônico na resolução aprovada no COUN (56/11) e a inviabilização da aplicação da jornada de seis horas diárias em alguns setores; c) a resistência de chefias, dirigentes e alguns pró-reitores quanto a matéria das 30 horas; d) a crítica ao oportunistas e ocupantes de cargos que geram dúvidas e conflitos entre os técnico-administrativos, reproduzindo a política do patrão, que objetiva desunir para retroceder; e) a composição do COUN, em sua maioria ocupada por docentes (70%) e presidido pelo Reitor, o que influencia fortemente os seus membros e se reflete em uma resolução que resultado dessa correlação de forças.

Para o sindicato, a implantação das 30 horas para os TAE's deveria mudar quanto a:

- 2- No art. 3º, os setores e unidades administrativas devem ser entendidos como setores acadêmicos;
- 3- Supressão do parágrafo 1º, do art. 1º, que trata das 40 horas para ocupantes de cargos FG;
- 4- Supressão do art. 5º, que trata do ponto eletrônico;
- 5- A comissão criada pelo COUN, no art. 10, deve fiscalizar a implantação das 30 horas pelos setores e garantir esta jornada a todos os TAE's;
- 6- Os dirigentes dos setores que inviabilizarem a implantação das 30 horas, ou o atendimento de quaisquer condições para a mesma, devem ser responsabilizados por descumprimento de resolução do COUN (UFSC, 2013, p. 280-281).

A decisão de implantação da jornada de 30 horas semanais para todos os TAE's, aprovada em 2012 na Universidade Federal do Paraná está sendo rediscutida após auditoria e recomendações realizadas pela CGU no ano de 2013 nesta Universidade.

4.3 UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro)

As informações sobre a flexibilização da UFRJ são informais, tais quais as práticas adotadas, que sinalizam um histórico de mais de 20 anos nos quais os TAE's cumprem jornada de 30 horas semanais, exceto os ocupantes de cargos com FGs e CDs. Não há controle rígido de assiduidade, pois alguns TAE's têm controle em folha e outros assinam livro ponto. No Relatório da UFSC (2013, p. 288) está afirmado:

Acreditamos que para além do decreto que autoriza a flexibilização da jornada de trabalho, já existem condições históricas para uma jornada de trabalho reduzida. O problema de fazer uma jornada flexibilizada de forma informal, como na UFRJ, é o perigo de que de uma hora para outra ela seja retirada dos trabalhadores.

4.4 IFC (Instituto Federal Catarinense)

A análise sobre a viabilidade da implantação da flexibilização da jornada dos TAE's para 30 horas semanais concluiu que o quadro de pessoal existente não permitiria a concretização em todos os setores dos campi Araquari e São Francisco do Sul. As alterações ficaram condicionadas ao aumento do quantitativo de servidores e quando foram coletados os dados todos cumpriam 40 horas na instituição.

4.5 IFSC (Instituto Federal Catarinense)

O cumprimento informal de jornada de 30 horas pelos servidores do IFSC começou em 2008, sendo que entre 2009 e 2011 a procuradoria da República manifestou-se contrária a tal situação. Em 2011 foi criado um Grupo de Trabalho que analisou possibilidade de implementação da flexibilização da jornada de trabalho dos TAE's. Do relatório resultou uma minuta de resolução comprovando quanto à legalidade e viabilidade da flexibilização, mas logo após houve mudança de gestão e o processo ficou sub judice.

4.6 UFBA (Universidade Federal da Bahia)

Tal qual na UFPR, na UFBA houve negociação na greve de 2011 sobre a questão da flexibilização da jornada e esta foi levada a deliberação no Conselho Superior da Instituição. Após pressão exercida pelo SINASEFE, pelos conselheiros representantes dos TAE's no Conselho Superior e pela forte mobilização dos TAE's sobre o Conselho Superior a proposta foi aprovada por unanimidade. A justificativa da aprovação foi para ampliar o horário de atendimento ao usuário e para atender pelo menos 12 horas ininterruptas ao público externo e interno da instituição e os trabalhadores com CD e FG não podem fazer 30 horas.

4.7 UFES (Universidade Federal do Espírito Santo)

Na Universidade Federal do Espírito Santo no ano de 2013 houve uma ação do Ministério Público Federal naquele estado contra a implantação da jornada de 30 horas que atingiu diretamente os salários dos TAE's. No site da instituição foi divulgada a notícia que o "MPF/ES quer que UFES reduza imediatamente salários de servidores da Biblioteca Central" e explica que

O Ministério Público Federal do Espírito Santo (MPF/ES) ajuizou ação civil pública, com pedido de liminar, para que a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) reduza imediatamente o salário dos servidores da Biblioteca Central que não cumprem a carga horária de 40 horas semanais. Foi constatado que alguns servidores trabalham apenas seis horas por dia, mas recebem vencimentos integrais (MPF/ES, 2013, p. 1).

O entendimento foi de que a referida Universidade não atendeu ao que define o Decreto nº 1590/95 ao permitir que a jornada de trabalho de servidores federais seja reduzida de oito para seis horas somente quando houver atividades contínuas de atendimento ao público. Nestes casos é facultado ao dirigente máximo do órgão autorizar a jornada especial; nos demais o descumprimento do Decreto pode acarretar na redução proporcional da remuneração mensal do servidor, o que ocorreu na UFES com o desconto nos salários.

Frente aos intensos debates sobre este tema nas IFES, o Secretário de Educação Superior do Ministério da Educação, Paulo Speller, encaminhou a todos os reitores das Universidades Federais, em 15 de julho de 2013, um ofício-circular no qual aborda o Decreto n. 1590/1995 e destaca no assunto: "Flexibilização inadequada de jornada de trabalho". O ponto 3 do documento do Secretário destaca que o risco em tratar de forma heterodoxa esta questão é elevado. Por seu lado a AGU se pronuncia sobre a jornada de trabalho no Parecer n. 08/2011/MCA/CGU/AGU, que a exceção prevista no art. 3º do Decreto 1.590/95 somente é válida em casos específicos e reitera a ilegalidade de estabelecer como regra geral a todos os servidores de um órgão a jornada flexível (prevista no artigo 3º. do Decreto 1590/95). No caso analisado, da Universidade do Espírito Santo, foi recomendado àquela Universidade que tivesse especial cuidado e evitasse iniciativas que fossem de encontro ao arcabouço normativo existente sobre a questão e que poderiam submeter à gestão da Universidade a riscos de cometer atos irregulares quanto à jornada de trabalho de seus servidores.

Verifica-se, portanto, que esta é uma questão polêmica e que envolve riscos, inclusive para os próprios TAE's, como pode ser comprovado no caso da ação do Ministério Público Federal no Espírito Santo na qual os técnicos-administrativos tiveram que devolver aos cofres públicos as diferenças salariais relativas as horas não trabalhadas pela adoção de 30 horas semanas de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública, ou os seus delegados, é responsável por prestar serviços públicos de modo a satisfazer as necessidades dos seus usuários ou atender à conveniência do Estado (MEIRELLES, 2007). As organizações públicas brasileiras e seus agentes, todos aqueles que exercem funções públicas, são objeto de críticas diversas, relacionadas ao excesso de burocracia, lentidão no atendimento, excesso de especialização e normas, clientelismo, dentre outras que acabem por comprometer a sua eficiência. As universidades federais brasileiras, geralmente são descritas como resistentes à mudanças (VIEIRA; VIEIRA, 2004) o que se mostra paradoxal frente aos valores esposados que declaram se tratar de organizações nas quais se gera conhecimento e inovação e os pressupostos básicos que mostram práticas de apego ao conhecido e, portanto, dissenso entre o real e o prescrito.

Embora exista um histórico de diversas tentativas de reformas no serviço público do nosso país, DaMatta (2001) identifica que elas são mais prescritivas, ou seja, acontecem apenas no nível formal e pouco se contempla a conduta dos servidores do Estado. Isso significa que o aparelho estatal tem sido mais bem-sucedido em alterar nomes, normas e regras e muito menos na gestão daqueles que atuam e gerenciam essas estruturas nas suas tarefas, decisões e posturas afetas ao fazer do servidor público federal. Assim, os princípios relativos à “ética do bem comum”, como denomina Chanlat (2002), não são adequadamente efetivados.

A análise da jornada de trabalho dos servidores da Administração Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais pressupõe o entendimento da Lei no 8.112/1990 e do Decreto no 1.590/1995, alterado pelo Decreto no 4.836 de 2003 que define a jornada de trabalho de oito horas diárias ou 40 horas semanas. O Decreto nº 1590/95 permite que a jornada de trabalho de servidores federais seja reduzida de oito para seis horas quando houver atividades contínuas de atendimento ao público e que configure trabalho noturno. Nesses casos excepcionais é facultado ao dirigente máximo do órgão autorizar a jornada flexibilizada, o que define o grau de autonomia que os Reitores, nos casos das IFES e IF's, têm para autorizar alterações na jornada de trabalho. Considerando que a remuneração dos servidores só pode ser fixada ou alterada por lei, como prevê o artigo 37, inciso X da Constituição Federal, bem como os artigos 40 e 41 da Lei nº 8.112/90 que definem, respectivamente, vencimento e remuneração, a incursão de gestores e servidores em ações diferentes daquelas legalmente definidas poderão configurar ilegalidades.

Com base nesses dados se verifica, por um lado, que algumas IFES já implantaram as 30 horas. Por outro lado, também há uma posição clara do MEC e ação efetiva dos órgãos de controle para que a flexibilização da jornada de trabalho aconteça em setores específicos das instituições, somente após a comprovação da real necessidade de adotar tal procedimento.

Algumas organizações realizam amplos debates internos e formam grupos de trabalho, ouvindo servidores das unidades da Universidade ou Instituto Federal para definir a adoção de critérios para o controle de frequência dentro do que prevê a legislação, observadas as particularidades dos diversos setores e serviços desenvolvidos. Parece haver aí uma tentativa de lidar com as reivindicações e movimentos contraculturais, ao mesmo tempo em que a gestão procura atender aos critérios de impessoalidade prescritas à atuação do servidor público.

Ao mesmo tempo, importa reconhecer que o debate – ainda que carregado de tensionamento e pluralidade de interesses – parece ser marca própria da cultura organizacional das instituições de ensino e pesquisa no Brasil. Esse diálogo possivelmente se apresenta como possibilidade de produzir resultados que contemplem uma negociação com ganhos tanto para gestores como para servidores e que se constitua como traço de uma política de recursos humanos menos burocrática e mais participativa e democrática.

As negociações informais e os interesses políticos internos parecem ser os grandes motores para a situação atual na qual há diferentes definições e práticas de jornada de trabalho no interior e entre organizações federais de ensino, o que vai de encontro aos preceitos constitucionais. Porém, não se vislumbra soluções somente de ordenamento jurídico dada a longa história de construção das identidades culturais dessas instituições de acordo com projetos individuais e coletivos pautados em interesses diversos, tanto da gestão quanto dos movimentos de trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2003, v. 43, n. 2, p. 64-77. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a05.pdf>>. Acesso em: 29 set. de 2014.

BALDRIDGE, V. J. et. al. **Estruturación de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. Ciudad do Mexico/Mexico: Noema, 1982.

BARINI FILHO, U. Políticas e diretrizes de RH. In: BOOG, Gustavo; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1998.

BRASIL. Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 30 jun. 2006.

BRASIL. Decreto 5.961/2006, de 13 de novembro de 2006. Institui o Sistema Integrado de Saúde Ocupacional do Servidor Público Federal - SISOSP. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 14 nov. 2006.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Institui o regime jurídico do servidor público federal. Brasília, DF, Senado, 1990.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 13 jan. 2005.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 133-134, 2000.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 97-111, 1998.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Relatório de Auditoria**. Relatório nº 201217232. 2013. Disponível em: <http://www.dgp.unb.br/images/stories/media/documentos/flexibilizacao/relatorio_cgu.pdf>. Acesso em: 29 set. 2014.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: VII Congreso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Pública. **Anais...** Lisboa, Portugal, p. 8-11 out., 2002.

DAL RI, N. M. **Sindicato, autonomia e gestão democrática na Universidade**. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

DAMATTA, R. **Considerações Sócio-Antropológicas sobre a Ética na Sociedade Brasileira**. Informe de Consultoria apresentado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento. 2001. Disponível em: <<http://www.codigodeetica.es.gov.br/artigos/Etica%20Roberto%da%Matta.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2009.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista da Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas**: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado). Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998. 146p.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

FASUBRA. **Informe Direção Nacional**. Brasília. 19/12/2013. Disponível em <<http://www.fasubra.org.br/index.php/fasubra/627-publicacao-dou-registro-sindical>>. Acesso em: 06 out. 2014.

FASUBRA. **Informe Direção Nacional**. Brasília. 08/2014. Disponível em <www.fasubra.org.br/index.php/template/2014.../agosto?>. Acesso em: 06 out. 2014.

FERREIRA, K. A R.; MOURA, L. R.; CUNHA, N. R. S.; MOURA, L. E. L. Cultura e valores organizacionais em uma universidade federal brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 69-87, 2012.

- FINGER, A. P. Gestão acadêmica. In: FINGER, A. P. **Gestão Acadêmica em Universidade**: organização, planejamento, gestão. OEA/UFSC. Florianópolis (SC), UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, 1991.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2007.
- GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- MARQUES, E. P.; PINTO, M. B. Universidade e precarização: considerações sobre o processo de trabalho dos servidores da UFF. **Universidade e Sociedade**, v. 19, n. 45, p. 39-50, 2010.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.
- MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros Editores, 1995.
- MPF/ES. **MPF/ES quer que UFES reduza imediatamente salários de servidores da Biblioteca Central**. 2013. Disponível em: <http://www.pres.mpf.mp.br/site/noticias/ler_noticia.zul?noticia=1446>. Acesso em: 29 de set. 2014.
- MOTTA, F. C. P. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: FGV, 1996. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3118/P00159_1.pdf?sequence=1>. Acesso em: 30 set. 2104.
- PENTEADO, S. T. **Identidade e poder na universidade**. São Paulo: Cortez Ed, 1998.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma universidade federal brasileira. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 4, n. 3, p. 341-351, 2011.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA JÚNIOR, J. R.; SGUISSARDI, V.; PINTO E SILVA, E. Trabalho intensificado na universidade pública brasileira. **Universidade e Sociedade**. Brasília, v. 19, n. 45, p. 9-26, 2010.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Diagnóstico e gestão da cultura organizacional. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações**. 1ed. Porto Alegre: Artmed, v. 1, 2013. p. 227-252.
- SOARES, M. S. A. **A educação superior no Brasil**. Porto Alegre: IESALC/UNESCO, nov. 2002.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. RJ: Campus, 1998.

TOLFO, S. R. **Motivação para o trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis. 1991. 135f.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina**, 1978. Disponível em: <http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC_062008.pdf>. Acesso em: 10 set. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório Final Grupo de Trabalho Reorganiza UFSC: isonomia para todos**. 2013. Disponível em: <<http://reorganiza.ufsc.br/files/2013/06/RELATORIO-FINAL-GT-REORGANIZA.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2014.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 63-84, 1998.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudanças. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.