



Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA ESTADUAL DA FRONTEIRA BRASIL-URUGUAI

Autoria: Marlise Zart Geudice

Orientador: Prof. Dr. Igor Baptista de Oliveira Medeiros

RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar como se manifesta a cultura organizacional na 7ª Coordenadoria Regional de Perícias, do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, de forma específica, identificar os traços da cultura organizacional, interfaces com a cultura brasileira, bem como os mitos e ritos que compõem o universo cultural desta instituição. Para tanto, foi realizado o método etnográfico com as técnicas de coleta através de entrevista semiestruturada, com 9 servidores da instituição, e da observação participante e direta da pesquisadora começando o período em campo em março de 2023 e finalizando em outubro de 2023, totalizando quarenta horas por mês. Os resultados mostraram que a instituição se caracteriza de forma homogênea, sendo reforçado pelo curso de formação. Em linhas gerais, o relacionamento entre os servidores e a instituição é de natureza harmoniosa, em que todos têm abertura para dar opinião sobre assuntos pertinentes ao seu setor. Todavia, a resistência às mudanças existe, quando há a imposição de regras, e o ‘jeitinho’ brasileiro também está presente quando é possível flexibilizar os horários de trabalho em função de demandas da vida pessoal. Isso ocorre desde que a relação com a chefia seja amistosa.

Palavras-chaves: Cultura brasileira; Cultura organizacional; Instituição pública; Etnografia.

ORGANIZATIONAL CULTURE IN A STATE PUBLIC INSTITUTION ON THE BRAZIL-URUGUAY BORDER

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze how organizational culture manifests itself in the 7th Regional Coordination of Expertise, in the State of Rio Grande do Sul. Thus, specifically, to identify the traits of organizational culture, interfaces with Brazilian culture, as well as the myths and rites that make up the cultural universe of this institution. To this end, the ethnographic method was carried out with collection techniques through semi-structured interviews, with 9 employees of the institution, and participant and direct observation by the researcher who worked as an intern for two years. The results showed that the institution is characterized in a homogeneous way, being reinforced by the training course. In general terms, the relationship between employees and the institution is harmonious in nature, in which everyone is open to giving their opinion on matters relevant to their sector. However, resistance to changes exists when rules are imposed, and the Brazilian “jeitinho” is also present when it is possible to make working hours more flexible depending on the demands of personal life. This occurs as long as the relationship with the manager is friendly.

Keywords: Brazilian culture; Organizational culture; Public institution; Ethnography.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA ESTATAL EN LA FRONTERA BRASIL-URUGUAY

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar cómo la cultura organizacional se manifiesta en la 7ª Coordinación Regional de Experiencia, en el Estado de Rio Grande do Sul. Así, específicamente, identificar los rasgos de la cultura organizacional, las interfaces con la cultura brasileña, así como los mitos y ritos que conforman el universo cultural de esta institución. Para ello se llevó a cabo el método etnográfico con técnicas de recolección a través de entrevistas semiestructuradas, a 9 empleados de la institución, y observación participante y directa por parte del investigador que trabajó como pasante durante dos años. Los resultados mostraron que la institución se caracteriza de manera homogénea, siendo reforzada por el curso de formación. En términos generales, la relación entre los empleados y la institución es de carácter armonioso, en la que todos están abiertos a dar su opinión sobre temas relevantes de su sector. Sin embargo, la resistencia a los cambios existe cuando se imponen reglas, y el “jeitinho” brasileño también está presente cuando es posible flexibilizar los horarios de trabajo en función de las exigencias de la vida personal. Esto ocurre siempre que la relación con el gerente sea amistosa.

Palabras clave: cultura brasileña; Cultura de la organización; Institucion publica; Etnografía.

1 INTRODUÇÃO

A temática da cultura organizacional tem sido abordada sob diferentes enfoques, alguns se aproximam mais outros menos da Antropologia Social. Objeto cada vez mais frequente de estudos e pesquisas que buscam analisar o fenômeno da cultura dentro das organizações é preciso esclarecer as bases teóricas incorporadas ao saber administrativo com objetivo de tornar possível o entendimento do tema (CAVEDON, 2008).

A literatura que se apresenta sobre cultura organizacional traz à luz a questão da identidade da organização, na medida em que representa um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que pode lhes diferenciar das demais (SCHEIN, 2009). Nas pesquisas sobre cultura organizacional, o autor mais citado é Edgar Schein, que define cultura como sendo a adoção de comportamentos relacionados à solução dos problemas externos e internos que funcionam consistentemente para o grupo. Por conta disso, passam a ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009).

Todavia, essa interpretação entende que a cultura é algo passível de ser ‘ensinado’, diferente da perspectiva antropológica que será adotada nesse estudo. Os conceitos de cultura organizacional que serão abordados neste trabalho são os elaborados por autores nacionais. Apesar das conceituações apresentarem diferenças, existe um consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar a cultura organizacional às ações e valores socialmente aceitos pela mesma. Cavedon (2008) reforça a ideia inspirada em Aktouf (2012) que a cultura entrelaça a imaterialidade simbólica nas estruturas e vivências cotidianas; assim, o simbólico manteria uma ligação direta com a materialidade.

A importância de estudar a cultura de uma sociedade e conhecê-la profundamente está na possibilidade de compreender determinados costumes, condutas e formas de pensar do homem em sociedade. Logo, a cultura se apresenta como um dos maiores diferenciais entre os homens e os demais animais que habitam nosso planeta. A cultura é um ponto-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir (CAVEDON, 2008).

Contudo, a instituição dos padrões e regras não elimina a diversidade de opiniões que cada indivíduo atribui aos aspectos do cotidiano em seu viver, mas procura definir condutas socialmente aceitáveis. Para Morgan (2007), a cultura é algo vivo e, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Ainda Morgan (2007, p. 131) ressalta que, “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social”.

Este trabalho de pesquisa tem como foco a cultura organizacional em um órgão público, trazendo análises e enfoques de diversos autores, que abordam aspectos como cultura brasileira (DA MATTA, 1991), traços da cultura brasileira imersos nas culturas organizacionais (CALDAS, 2009; BARBOSA, 1992; CAVEDON, 2008), e momentos da cultura compartilhados coletivamente em uma organização ao longo do tempo (MARTIN; FROST, 2009).

Esta fundamentação permite compreender o envolvimento da cultura organizacional no imaginário dos servidores, bem como as influências dos simbolismos na configuração das atividades diárias, sua relação na forma de resolução de problemas e administração de conflitos. Através da cultura organizacional também é possível compreender problemas cotidianos que ocorrem nas organizações, inclusive na organização onde este estudo será realizado que é a 7ª Coordenadoria Regional de Perícias, do Instituto Geral de Perícias/RS.

Dias (1998) afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

Nesta dimensão organizacional, falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. Assim, Fleury e Fischer (1989) afirmam que a cultura é concebida como um conjunto de princípios e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que sua capacidade de atribuir significados e construir uma identidade tanto age como um elemento de consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação em um grupo ou organização.

Dessa forma, estudar a cultura organizacional é um mecanismo importante para descrever organizações públicas a partir das suas rotinas e práticas de trabalho que tornam possível serem capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços efetivos para a sociedade (BARBOSA, 1996). Logo, uma das possibilidades para a compreensão e entendimento se constrói a partir da cultura organizacional, sendo essa a proposta deste estudo, tendo como questão de pesquisa: *Como se manifesta a cultura organizacional da 7ª Coordenadoria do Instituto Geral de Perícias?*

Destaco então, que o objetivo geral da pesquisa é analisar como se manifesta a cultura organizacional na 7ª Coordenadoria Regional de Perícias, que pertence ao IGP – Instituto Geral de Perícias do Estado do Rio Grande do Sul. Assim, de forma específica, busco: a) identificar os traços da cultura organizacional; e b) compreender como traços da cultura brasileira se manifestam na cultura organizacional.

No plano teórico, este estudo se torna relevante, pois percebemos que são poucos os estudos sobre a cultura no setor público mais recentemente, como os de Budde et al. (2019), Nunes, Santos e Tolfo (2018), Rorato e Dias (2011) que analisam a cultura em universidades públicas, além do estudo de Lima, Fraga e Oliveira (2016) que analisam aspectos da cultura após a reforma do Poder Judiciário. Além disso, há o estudo de Bortoluzzi et al. (2021) que analisam a mudança cultural em entes públicos de esfera municipal. Há que se destacar, todavia, as etnografias realizadas por Cavedon (2010) sobre a cultura organizacional e a socialização dos peritos do Departamento de Criminalística do IGP-RS; sobre os modos de atuação e enfrentamento destes servidores para lidar com as práticas de trabalho envolvendo crimes e mortes (CAVEDON, 2011), bem como os impactos em sua saúde mental (CAVEDON, 2012).

Ainda, há os estudos sobre o reconhecimento do trabalho dos servidores do Departamento Médico-Legal (CAVEDON, 2017) e sobre os rituais de passagem dos peritos em estágio probatório (CAVEDON, 2014).

Ainda, em termos práticos, este estudo se justifica pois nos inspira a entender como se dá a dinâmica organizacional e a estrutura da instituição pública, bem como os campos atuais de pesquisa sobre cultura organizacional no Brasil. Pensando em contribuições teóricas, sabemos que a cultura organizacional é uma teoria consolidada, contudo busca gerar conhecimento a partir da sua articulação com os traços da cultura brasileira na organização pública.

Este artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com a introdução, em que foram abordados a problemática, os objetivos gerais e específicos, além da justificativa para a execução do estudo. Na segunda seção, passamos para o referencial teórico, em que descrevemos vários conceitos de diferentes autores, referente ao tema, com a intenção de fundamentar a teoria já existente, buscando elucidar e responder ao questionamento proposto, a partir dos principais estudos sobre cultura organizacional. Em seguida, descrevemos os procedimentos metodológicos a serem usados na pesquisa, tais como a abordagem da pesquisa, o método utilizado e as técnicas de coleta e análise de dados. Por fim, apresentamos as análises dos resultados e as considerações finais com referências e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de analisar e compreender o tema abordado foram explanados dois tópicos principais no referencial teórico. O primeiro tópico versa sobre a temática da cultura organizacional com diferentes noções conceituais, suas características e possibilidades, bem como mitos e ritos organizacionais. Já o segundo tópico, trata sobre cultura organizacional e suas articulações com a cultura brasileira.

2.1 Cultura Organizacional: noções, características e possibilidades

O tema cultura organizacional tem sido abordado sob diferentes enfoques, alguns se aproximam mais, outros menos da Antropologia Social (CAVEDON, 2008). À luz do enfoque Antropológico, cultura seria tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar conscientemente e de maneira coerente no contexto de sua sociedade (LARAIA, 2001).

Nesse sentido, o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam. “A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são, pois, o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade” (LARAIA, 2001, p. 45).

Assim, existem diversas formas de se observar, analisar e interpretar a cultura e seus estudos nas organizações. O tema da cultura organizacional já desperta o interesse da literatura administrativa desde a metade do século passado, conforme relata Barbosa (1996). É a partir das décadas de 1970 e 1980 que começa a ser mais frequente o uso do termo cultura organizacional.

Cavedon (2000, p. 33-34) entende por cultura organizacional: a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacionais. Para Barbosa (1996) a cultura organizacional é definida como:

Cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não (BARBOSA, 1996, p. 16).

Seguindo a mesma linha de Barbosa (1996), temos a definição de Motta (2009). No seu entendimento, a cultura age de modo a influenciar as ações de cada pessoa, adequando a bagagem cultural disponível aos seus próprios interesses e as suas convicções.

Salienta Motta (2009), ainda, que a cultura não é algo que se possa mudar, pois o que a determina são as interações. Motta (1995 apud CAVEDON, 2008, p. 58) define:

A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

E mais:

A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados (MOTTA, 1995 apud CAVEDON, 2008, p. 58).

Para Cavedon (2008), apesar das conceituações apresentarem-se com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e às condutas socialmente aceitas pela mesma.

Aktouf (2012, p. 51) chamou a atenção para este aspecto que ele denominou de “uma tenaz behaviorista”. Ele defende a ideia de que “a cultura é um complexo coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material”. A partir desta ideia, Cavedon (2008) advoga que a imaterialidade simbólica se inscreve nas estruturas, vivências do cotidiano, portanto o simbólico manteria uma relação com o material.

Segundo Cavedon (2010), tanto no campo da administração como no da antropologia, as discussões sobre a temática da cultura organizacional têm se articulado em torno da possibilidade de a cultura organizacional ser gerenciável ou não. A preocupação com o gerenciamento da cultura, em geral, revela o pragmatismo presente neste ramo do conhecimento. Assim, ao final das pesquisas administrativas com foco na cultura, não se limita a somente compreender e interpretar a realidade, mas ainda sugerir formas de intervenção, dizendo o que deve ser feito e procurando mecanismos capazes de modificar a cultura das organizações. Algo que se torna problemático pelo ponto de vista antropológico organizacional de Cavedon (2008).

Diante do interesse entre os estudiosos de todo mundo e da amplitude dos conceitos sobre cultura no contexto organizacional, na esfera internacional, Martin e Frost (2009) identificam três perspectivas sobre os estudos da cultura organizacional: a integração, a diferenciação e a fragmentação.

No primeiro caso, a cultura organizacional é vista numa perspectiva consensual, promotora da integração organizacional, o que estaria mais próximo a uma ideia de homogeneidade cultural. Todavia, no segundo caso, a cultura organizacional é observada como um emaranhado de subculturas, que possuem consenso interno ao grupo, mas que apresentam conflitos intergrupos decorrentes dessas culturas diferenciadas, perfazendo uma lógica de heterogeneidade cultural. Por fim, tem-se a perspectiva da fragmentação, que enfatiza a

multiplicidade de visões, mostrando que consistência e inconsistência “puras” são situações raras dentro das organizações, sendo valores partilhados temporariamente pelos vários membros que atuam na organização. Poderíamos dizer, nesse caso, que a cultura transita por um *continuum* entre momentos mais homogêneos e outros mais heterógenos culturalmente (MARTIN; FROST, 2009).

Mesmo identificando essas três perspectivas, Martin e Frost (2009) procuram mostrar que as diferenças não se configuram em problemas paradigmáticos, mas somente em maneiras de focar a compreensão do ambiente organizacional. Não obstante, Cavedon (2010) sinaliza que, na administração, os autores classificam os estudos realizados na área – sobre rituais, histórias e normas organizacionais – tão somente como uma perspectiva integradora nesta tipologia proposta por Martin e Frost (2009).

Diante disso, percebemos que os autores que buscamos seguir, como Cavedon (2008, 2010), Barbosa (1996), Motta (2009), Caldas (2009), DaMatta (1991) e Rocha (1996) defendem que não há como mudar a cultura de forma mecanicista. Nessa linha, Morgan (1996) enfatiza que, ao desvendar-se a cultura organizacional, deve-se prestar atenção ao seu caráter essencialmente humano e não se utilizar das descobertas para controlar ou manipular pessoas no trabalho. É válido dizer que a cultura possui uma dinâmica própria, fruto de um processo contínuo de representações sociais que podem ser ressemantizadas ao longo do tempo.

2.1.1 Mitos e ritos em organizações

Os antropólogos, mais do que estabelecer definições sobre o que vem a ser rituais, costumam apresentá-los em suas características constitutivas, de modo que cada ritual pode ser enquadrado em uma categorização a partir do valor social que está sendo posto em destaque. Os elementos do cotidiano fazem parte do ritual, porém ganham uma dimensão diferenciada em face do tempo que o grupo social quer enfatizar. Trata-se de um momento especial, não rotineiro, algo com significado destacado (CAVEDON, 2010).

Assim, Peirano (2003, p. 10 apud CAVEDON, 2010) argumenta que os “rituais são bons para transmitir valores e conhecimentos e também próprios para resolver conflitos e reproduzir as relações sociais”. Os elementos de um grupo social, por meio dos rituais, podem ser postos em foco, de modo que determinadas cristalizações acabam por ser trazidas à tona sob a ótica de ideais “eternos” que carecem passar ao longo do tempo de geração a geração (DAMATTA, 1983).

Cavedon (2010) faz uma boa síntese de DaMatta (1983) ao revelar que os mitos e ritos são dramatizações do social. Logo, a gênese dos rituais encontra-se na sociedade e é, para ela que eles são executados, por isso que “os ritos dizem coisas, revelam coisas, escondem coisas, armazenam coisas e fazem coisas” (DAMATTA, 1983, p. 56).

Na visão de Cavedon (2008), em alguns rituais vai haver sempre figuras centrais, detentoras de poder, que vão dizer o que pode ou não ser feito, que valores devem ser exaltados, quem possui conhecimento e quem não possui conhecimento, tudo isso externado de forma dramática, de modo a ficar claro para todos os que participarem da situação ritualizada quem são os donos do ritual.

Dentre os mitos, os que têm sido mais estudados ou mais encontrados nas organizações são o “mito da grande família” (FLEURY, 1987) e o “mito do fundador” (CAVEDON, 2008). O primeiro mito tende a ser recitado para passar noção de camaradagem, de confiança que deve existir entre os integrantes da organização.

O segundo remete aos primórdios da criação da organização: normalmente, é dito que o senhor “X” começou do nada e graças ao seu esforço, dedicação, inteligência e perseverança conseguiu colocar a organização em alto patamar. Os mitos e ritos, por serem dramatizações do social, trazem as crenças e os valores partilhados pelas organizações (CAVEDON, 2008).

2.2 Cultura Organizacional e Cultura Brasileira

Existem várias possibilidades teóricas para o estudo da cultura nas organizações. Esse conhecimento da cultura de uma organização passou a ser considerado essencial para viabilizar as estratégias e os processos de mudança. A aproximação entre cultura organizacional e cultura brasileira pode ser entendida como um esforço dinâmico e contínuo. Mas uma questão permanece que refere o modo pelo qual os valores e as condutas nas organizações variam conforme sua cultura.

As múltiplas interpretações que visam levantar aspectos da cultura brasileira enfocam detalhes diferentes, de acordo com o referencial teórico de seus pesquisadores. Autores como DaMatta (1987, 1991), Hollanda (1989), Moog (1981) e Azevedo (1958) explicaram o Brasil por meio da compreensão de elementos que influenciaram sua formação histórica e cultural.

Para DaMatta (1991), o Brasil é uma sociedade *sui generis*, no sentido de que apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares. Nesse ambiente se desenrola o dilema brasileiro, ou seja, a tensão permanente entre as categorias de indivíduo e pessoa.

Hollanda (1989) isolou os seguintes aspectos como componentes importantes para interpretar o tipo nacional brasileiro: culto da personalidade, dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social, ausência de culto ao trabalho, cultura ornamental e cordialidade presentes como características marcantes.

Já Azevedo (1958) apresentou como traços característicos da psicologia do povo brasileiro: afetividade, irracionalidade e misticismo, religiosidade católica popular, cultivo da docilidade, sobriedade diante da riqueza, vida intelectual e literária de superfície, individualismo não-criativo, atitude antissocial, atitude de tirar proveito em relação ao Estado.

Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações. Pesquisas e estudos comprovam a similaridade de algumas características presentes na cultura brasileira e refletidas nas culturas organizacionais. Entre eles, citamos Freitas (2009), Lodi (1993) e Coda (1997). Freitas (2009) desenvolveu um estudo com o objetivo de levantar traços brasileiros presentes nas organizações, que viriam a auxiliar no processo de análise organizacional, e salientou cinco deles como representantes mais marcantes:

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico (FREITAS, 2009, p. 44)

Portanto, os diversos trabalhos anteriormente citados possuem um caráter complementar, na medida em que cada um deles traz à tona alguma característica do que acordaram chamar de cultura brasileira. Dentro de cada enfoque, cada autor contribuiu com sua ótica para um tema tão vasto e complexo, que está longe de possuir um caráter definitivo, até porque a realidade social se transforma a cada dia e, com ela, as práticas sociais, suas representações, seus discursos e sua cultura também são modificados.

A mesma questão aparece também no campo antropológico. O exemplo mais relevante a ser citado é o de críticas direcionadas aos trabalhos de DaMatta (1983, 1991) exatamente por sua tendência em ressaltar aspectos da cultura brasileira enfocando-os de forma homogênea. A integração dos diferentes saberes torna conciliável o que a princípio se mostra

enquadrado em compartimentos contraditórios, desse modo concretizando-se o acionamento de “múltiplas perspectivas”, não só do ponto de vista dos diferentes atores, mas acima de tudo pelos “múltiplos saberes” (CAVEDON, 2010).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A proposta desta pesquisa tem como objetivo a análise de como se manifesta a cultura organizacional na 7ª Coordenadoria Regional de Perícias do IGP. Sendo assim, julgo pertinente adotar o caráter qualitativo e descritivo de pesquisa, pois busca compreender o assunto abordado através da análise, síntese de ideias e conceitos. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2007), apresenta como destaque a busca das características de determinada população ou fenômeno.

Com relação à abordagem qualitativa, a mesma envolve vários procedimentos práticos, como entrevistas, experiências pessoais, histórias de vida, dentre outros, e com a interpretação do pesquisador é possível compreender o assunto estudado (DENZIN; LINCOLN, 2006).

O método escolhido foi o etnográfico, a fim de aprofundar os estudos sobre os significados presentes dentro da cultura. A etnografia consiste em levantar todos os dados possíveis sobre uma comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma (CAVEDON, 2008).

Para DaMatta (1987, p. 157), o método etnográfico implica conhecer o “outro”, sendo que quando este “outro” faz parte da própria sociedade do pesquisador “é preciso estranhar o familiar e descobrir o exótico que está petrificado dentro de nós”.

Além disso, em matéria publicada no Jornal do Brasil, dia 21 de abril de 1996, o antropólogo Everardo Rocha diz que o método etnográfico pode ser entendido da seguinte maneira:

A etnografia é a forma pela qual os antropólogos procuram compreender as mais diferentes culturas. Seu pressuposto fundamental é a busca de descrever o *ponto de vista nativo* sobre seu sistema de valores, sua experiência de vida - pensamentos, emoções, sentimentos e práticas que constituem sua própria *realidade* existencial, sua cultura (ROCHA, 1996).

Ainda, Cavedon (2008, p. 145) alerta que, até se chegar à construção do texto, há um longo caminho a ser percorrido. Todo o processo começa a partir da inserção do pesquisador em campo, de sorte que ao final da sua coleta de dados, ele possa dizer que esteve lá e, portanto, tem condições de falar sobre o "outro", isto é, sobre a comunidade estudada.

Outra questão é entender se a cultura da organização, que é um serviço público, contém vícios ou rituais, haja vista que a direção geral fica localizada em outra cidade, a capital do Estado do RS, Porto Alegre. Para captar esses dados do cotidiano laboral presente na cultura organizacional, será utilizada a técnica de observação participante, diário de campo e entrevistas.

O uso da técnica de observação participante se justifica pois esta autora esteve inserida no ambiente da organização estudada, envolvida com gestores e pessoas dos setores da instituição, executando várias rotinas administrativas. Minhas atividades na 7ª Coordenadoria foram como estagiária e o início do contrato de estágio foi em novembro de 2020, com carga horária de 6h, das 9h às 15h, tendo findado o estágio em novembro de 2022. O contrato era renovado semestralmente, com direito a férias de 15 dias.

Após este período, fui admitida por uma empresa terceirizada, que presta serviços para o IGP, pela indicação da Coordenadora que entendeu que eu poderia continuar na instituição, dada a minha boa relação com todos os funcionários e pelo bom trabalho já desempenhado. Minha carga horária de trabalho passou a ser de 8h/dia totalizando 40h semanais. A partir desse momento, dei início a observação participante com a intenção de dar seguimento ao trabalho

de conclusão de curso, tendo começado esta etapa em março de 2023 e finalizando em outubro de 2023. Como eu estava diariamente no posto, as idas a campo foram em média de 10 horas por semana, divididas entre os setores de Criminalística, de Identificação e Médico-Legal, totalizando 40 horas por mês.

Além disso, algumas pessoas serviram como informantes-chave durante o período de pesquisa pois tinham contato mais frequente e informal com a pesquisadora. Devido a esses informantes-chave, foi possível acompanhar situações de estresse com situações de rotina laboral que não puderam ser resolvidas de maneira imediata com a chefia, apesar de haver oportunidade de diálogo com os superiores. A conquista de informantes-chave foi importante para saber de situações laborais que geraram atritos por divergência de opiniões quanto à mudança de regras ou ao cumprimento de regras já existentes.

Por fim, a técnica de coleta de dados foi a entrevista, utilizada por dois tipos: as entrevistas informais e as formais. O grupo de coleta das entrevistas informais são aqueles em que o contato é mais direto. Entrevistas informais são acompanhadas pela vivência com a pesquisadora em campo, tornando-se informantes-chave (OLIVEIRA, 1998). Os entrevistados formais para essa pesquisa foram 9 servidores dos três setores da 7ª CRP/IGP: Posto de Identificação, Posto de Criminalística e Posto Médico-Legal, sendo 3 de cada. O Quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 – Caracterização dos participantes entrevistados

Participantes	Idade	Tempo Serviço	Cargo	Local de trabalho
Entrevistado 01	51	14 anos	Agente Administrativo	Sede da 7ª. CRP
Entrevistado 02	59	13 anos	Perita Criminal	Sede da 7ª. CRP
Entrevistado 03	41	13 anos	Perito Criminal	PC Livramento
Entrevistado 04	46	10 anos	Técnico em Perícias	PML Livramento
Entrevistado 05	33	01 ano	Perito Criminal	PC Bagé
Entrevistado 06	36	03 anos	Técnica em Perícias	PC Bagé
Entrevistado 07	41	13 anos	Papiloscopista	PI Bagé
Entrevistado 08	28	03 anos	Técnica em Perícias	PI Livramento
Entrevistado 09	44	10 anos	Técnica em Perícias	PML Livramento

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Foi utilizado um formato de entrevista semiestruturada e o instrumento de coleta foi um roteiro de entrevista com perguntas abertas. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador possui um norte, mas há a possibilidade de condução da entrevista sem estar totalmente preso ao roteiro. São formuladas perguntas em uma sequência pré-determinadas, mas o entrevistado pode desviar-se ligeiramente e tem certa liberdade nas respostas (GIL, 2012). O instrumento de coleta do roteiro com as perguntas consta no Apêndice A.

Após coletados os dados, os mesmos foram analisados na forma interpretativa relacionando a visão do pesquisador com as falas e observações realizadas, buscando dialogar com as discussões teóricas. Por se tratar do método etnográfico, que busca conhecer o “outro”, a análise interpretativa segundo Laplantine (2004) se caracteriza pela impregnação do pesquisador em campo, numa imersão que requer os cinco sentidos extremamente aguçados, em que entram em jogo as capacidades de observação, de sensibilidade, de linguagem e de imaginação do pesquisador.

O método etnográfico possui como característica analisar os dados coletados, alicerçado em três principais elementos: o olhar (amplo, questionador, participativo e solícito), a escuta (paciente, atenta e astuciosa com ‘entrelinhas’) e a escrita (densa, detalhista e preferencialmente narrativa) (OLIVEIRA, 1998). A partir dessa mobilização de elementos é que podemos apreender e entrelaçar os significados e traços da realidade investigada. Assim, fazer etnografia, em outras palavras, é procurar descrever hábitos e práticas específicas de um determinado grupo ou contexto, captando sua densidade simbólica (ROCHA, 1995).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados coletados dessa pesquisa foi dividida em dois eixos analíticos: traços da cultura organizacional e traços da cultura brasileira na cultura organizacional.

4.1 Traços da cultura organizacional da 7ª CRP/IGP

Para entender como a cultura se manifesta em uma organização, torna-se imprescindível identificar as rotinas e as práticas de trabalho dos servidores, também conhecido como o plano concreto da cultura. Foram aplicadas perguntas sobre como é um dia de trabalho e o que tem de fazer todos os dias, se possui hábito de realizar intervalos no horário de trabalho, individuais e/ou coletivos, e quais os cuidados que devem ser tomados no dia a dia.

Os servidores têm em comum a variação no tempo de serviço dentro da instituição, sendo que alguns já trabalhavam no serviço público, em outras secretarias, e todos entraram através de concurso público. Para os cargos de perito criminal, técnico em perícias e papiloscopista, os entrevistados passaram por curso de formação, ministrado em Porto Alegre, para então poderem atuar em suas áreas. Na área administrativa, a carga horária pode ser de 6h e 8h, de segunda a sexta-feira e, na área técnica, existe o regime de escala de plantão, de 12h e 24h, durante 7 dias na semana.

Todos, em algum momento, executam suas rotinas administrativas, porém destacamos a fala da entrevistada 01 que relata *“sempre tem muito serviço, muita coisa, muito fogo para apagar. Aqui na coordenação da 7ª CRP, em Livramento, a gente faz toda a área administrativa de toda a região. São os 7 municípios”*.

Logo, a 7ª Coordenadoria administra e faz a gestão de todos os assuntos das cidades que pertencem a esta região específica, sendo elas Alegrete, Bagé, Dom Pedrito, Itaqui, Rosário do Sul, Santana do Livramento e Uruguaiana, pois nestas cidades tem postos de Criminalística, de Identificação e o posto Médico Legal. É indicado pela Direção Geral do IGP, um servidor(a) para assumir a Coordenação e sendo necessária a intervenção da Direção, eles são prontamente acionados.

Assim, no plano concreto da cultura, as demandas dos postos das outras cidades sempre causava preocupação da coordenação da 7ª CRP, que podia ser tanto de ordem do quadro de pessoal, já defasado em número de servidores, como de estrutura física dos postos. Porém, tudo que podia ser feito, mesmo à distância, era prontamente providenciado. Algumas vezes era necessário se deslocar até os postos para verificar in loco o que mais precisava resolver.

Quanto às melhorias nos postos, com a chegada de equipamentos de uso coletivo como impressora multifuncional e viaturas novas, ou com reformas em setores que estavam precários, sendo possível através de algumas doações, o restante com aporte do Estado e a mão de obra utilizada em parceria com poder público municipal. Fica evidente aqui a definição de Dias (1998) sobre as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade, consideradas como sistemas dinâmicos que envolvem informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

Seguindo com as análises, os habituais intervalos podem ser de forma individual e/ou coletivamente, dependendo da rotina de cada setor. No caso do setor de Identificação, devido ao atendimento ao público ser maior, os intervalos podem acontecer de forma mais individual.

O lugar de bate papo e conversas sempre foi o refeitório, onde os participantes teciam comentários sobre suas rotinas pessoais, problemas de família, e também, surgiam conversas paralelas com relação aos colegas de trabalho: “fulano tem faltado, tem chegado atrasado”; “beltrano vive cuidando da vida dos outros”; “quando eu entro na sala param de falar, parece que tão de cochicho”. Além disso, esta dimensão informal do plano abstrato da cultura também se manifesta nas festas de final de ano. Todos são convidados para confraternizar, mas nem todos comparecem. As conversas quase sempre giram em torno de trabalho, de locais atendidos por peritos, relatando os momentos vivenciados, desde a tensão até o momento da descontração o que acaba gerando risadas. Também comentam sobre o atendimento ao público, que as pessoas não sabem esperar nem ler o que está escrito nos avisos gerais na porta de entrada.

De fato, as conversas de refeitório têm pertinência, pois em vários momentos observei atrasos no trabalho, sem prévio aviso, fato que se tornava recorrente por determinados servidores, e que causava comentários dos outros colegas. Quando acontecia de faltar ao trabalho, era solicitada a comprovação através de atestado, o que nem sempre acontecia. Isso se dava até mesmo com chefes de setor.

Com relação aos cuidados no dia a dia, o uso dos EPIs deve ser observado por todos os servidores, como evidenciado na fala da entrevistada 02 *“é solicitado aos colegas que fazem plantão para que tomem os devidos cuidados. As precauções que usem os EPIs que tenham cuidado ao dirigir as viaturas, cuidado com a velocidade, pois temos acesso a bens que são públicos, do Estado”*. Além disso, outros cuidados como seguir as regras e as normas administrativas, não ultrapassar os limites, respeitar o limite dos colegas, também foi destaque na resposta dos entrevistados.

Todavia, a partir da observação participante, constatei que a falta de cuidado ao manusear determinados equipamentos no setor de trabalho, a perda de algum material ou o “sumiço” de algum deles, fez com que fossem adotadas medidas de controle. Com elas, os servidores tinham que dar prestação de contas do paradeiro do material/equipamento ou repô-los, pois se trata de bens públicos, que fazem parte do patrimônio do IGP.

Vimos até aqui alguns pontos em comum entre os servidores, de diferentes cargos, relacionados às suas rotinas de trabalho. Com relação ao cargo específico dos técnicos em perícias, eles trabalham em regime de escala de plantão e, no interior, realizam atividades administrativas nos finais de semana, feriados e fora do horário de expediente. Além disso, eles têm a função de auxiliar o médico legista na realização de necropsias e outros atendimentos de clínica, conforme os relatos dos entrevistados 04 e 09:

Quando tô de sobreaviso no caso, é por escala. Bom é atender o telefone. Quando a polícia liga, da funerária também. Se dá alguma morte violenta, vão me mandar a pessoa. Eu vou ter que ligar para o médico para combinar o horário do exame. Quando for necropsia eu vou abrir as cavidades do corpo, abdômen e cabeça, e espero o médico legista (ENTREVISTADO 04).

Aqui no IGP eu faço a parte administrativa, mas porque eu fico na clínica, atendo os exames de lesão corporal, atendo os de violência sexual, dígito os laudos, faço as escalas dos plantões. Vejo quem vai ficar a cada 15 dias, o doutor troca e a cada 7 dias os técnicos trocam. Mas quando precisa eu entro na escala para fazer as férias deles porque eles fazem as minhas também (ENTREVISTADO 09).

Em algumas cidades que pertencem a 7ª CRP, os técnicos em perícias desempenham a função de fotógrafos e fazem os registros fotográficos dos locais de atendimento na companhia

do perito. Também ficam à disposição da chefia para cobrir a escala de plantão em outros postos, quando houver necessidade, por motivo de férias ou afastamento/licença dos colegas.

Especificamente no cargo de perito criminal, pude constatar que não existe uma rotina durante o plantão, pois podem acontecer diferentes tipos de chamados e que vai requerer condutas diferentes. Isso fica claro na fala do entrevistado 05: *“como trabalho em regime de plantão, não existe uma rotina pré-estabelecida. Realizo atendimentos de acordo com as demandas do plantão”*. Além disso, o entrevistado 03 também evidencia essa não regularidade nas práticas e ritmos de trabalho:

Eu não tenho rotina. No nosso trabalho aqui não existe rotina, né? Quando eu saio para atender um local, eu pego informações com a polícia. Mas tudo é novidade. Quando eu chegar no local, aí que eu vou, eu vou avaliar todas as condições. E tentar entender o que que está acontecendo. Mas eu não tenho rotina e mesmo quando eu não estou em campo atendendo, ou seja, quando eu estou escrevendo os laudos, ou em casa ou aqui no posto também não tenho muita rotina. Porque os assuntos são os mais variados, né? Aí a gente atende um acidente de trânsito. No outro dia a gente atende o incêndio no outro dia, pedem outro tipo de laudo para fazer, então os assuntos são os mais variados, então tem que pesquisa desde legislação que cabe ao caso. E até sair para conversar com alguém que trabalha em alguma área na qual eu preciso de alguma informação para os meus laudos, então realmente não tem rotina (ENTREVISTADO 03).

Para os cargos que trabalham sob regime de escala de plantão, não ocorrem os intervalos por não estarem dentro do posto. Quando são chamados para atendimento, se deslocam de suas casas para o IGP e daí para executar suas atividades. O uso dos EPIs é mais intenso, pois nesses cargos a utilização é mandatória. Segundo os entrevistados, em locais de atendimento que têm a presença de fluídos biológicos (sangue, saliva, entre outros) devem ser utilizados os equipamentos de proteção individual (luva, máscara, capas, botas) de forma imprescindível, como relata o entrevistado 03 *“em questão de segurança, são aquelas questões básicas de usar EPI, até porque a gente tem uma coisa extra. Se tu não usar EPI provavelmente tu vais contaminar a prova”*.

Em função de todo esse alto cuidado com as práticas de trabalho, emerge aqui um traço do plano abstrato e imaterial da cultura desta instituição. Presenciei o retorno ao posto pós atendimento de servidores em campo que, dependendo do que havia acontecido, os mesmos chegavam exaustos, com sono e fome, com suas roupas sujas e com odores desagradáveis. Comentários que eu pude ouvir: *“bah, tava feia a coisa, horrível o cheiro, o local tava um caos!”* ou *“projétil espalhado por todo lado, o cara tava furado de bala”* ou *“feito o acidente hein, batida de moto e caminhão”*. Em outras ocasiões chegavam irritados, com alguma autoridade policial ou pela demora no atendimento. Muitas vezes, as condições climáticas que enfrentavam, como chuva, frio ou calor intenso, influenciava o humor destes servidores. Outras vezes, também retornavam dos atendimentos tranquilos dizendo *“foi tudo bem, sem muitos problemas! Deu pra chegar sãos e salvos!”*.

Os resultados apresentados até aqui estão em harmonia com o dizer de Cavedon (2008), ao definir que a cultura se engendra como um ponto-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Dando seguimento, foram analisadas as respostas dos entrevistados quanto ao relacionamento com os colegas (novos e antigos) e como é passado o trabalho que precisam realizar, bem como, o que esse trabalho representa na sua vida e como é o relacionamento com sua chefia. Os respondentes sinalizaram que possuem um bom relacionamento com seus colegas. De acordo com o entrevistado 03 *“é uma relação profissional normal, boa, sem problemas, mas obviamente nem sempre. Mas no geral, ou seja, qualquer relação tem seus*

problemas, mas, a princípio, é satisfatória sem maiores problemas”. O entrevistado 02 relata que é:

[...] bastante acessível. Eu estou sempre aqui. Qualquer colega que precisar, a gente procura conversar, atender, resolver, não é? Eu considero, assim, que eu sou uma pessoa, que procura ter uma boa relação, não é? Mas como eu estou exercendo um cargo de chefia, tem momentos em que eu sou cobrada e tenho que cobrar os colegas, algumas coisas pontuais, né? Então nem sempre isto é bem aceito pelos colegas (ENTREVISTADO 02).

Esses achados se corroboram com o estudo de Cavedon (2014) ao afirmar que atentar para o simbólico mostrou-se fundamental para que as práticas de gestão não venham a gerar desgastes e embates com possíveis perdas no relacionamento interpessoal ou mesmo na execução qualificada das atribuições de cada sujeito no seu cargo. Esse mesmo traço de gestão se identifica na 7ª CRP.

Conforme investigado por Cavedon (2014), esta pesquisa também identificou que, para os novos colegas, primeiramente é feito o acolhimento, logo em seguida a apresentação e o acompanhamento para que ele se sinta mais seguro para desempenhar as suas funções. Por exemplo, antes de participar sozinho da escala de trabalho, ele acompanha um dia de trabalho no setor sob a supervisão de um outro colega. Quando houver algum chamado e tem que ir fazer um atendimento, ele vai acompanhando o colega que está no plantão até ir se familiarizando.

Um ponto importante é a definição dos servidores quanto ao trabalho realizado por eles e o que isso representa na sua vida. A maioria, mesmo em alguns momentos relatando a questões de insalubridade ou periculosidade inerente ao trabalho, mostra-se honrada pelo serviço que presta. Isso fica evidente na fala do entrevistado 09 que diz “amar o seu trabalho” e não consegue pensar em fazer outra coisa, que “o seu trabalho é sua segunda casa”, além de gostar muito da sua função.

Além disso, os demais entrevistados ao serem abordados sobre essa questão, dão conta que seu trabalho é uma realização pessoal e profissional em virtude dos resultados que o trabalho representa (elucidação de crimes), além da procura da verdade, justiça e a materialidade da prova. Isso fica claro na seguinte fala:

[...] Eu achava que era muitas vezes era desnecessário o meu trabalho de necropsia. Para que fazer? Já sabe do que é que morreu, pra que abrir né? Claro, mas de um tempo para cá descobri que o que a gente faz a gente não vê o resultado, a gente não sabe. Mas aí depois eu conversando com a polícia, comentaram: ‘Ah, aquele que tu fez tal coisa, que tu coletou o DNA, o cara tá preso’. Daí [...] eu comecei a valorizar mais o meu trabalho. [...] eu faço alguma coisa que importa, porque eu até então eu achava que ‘Ah, para quê né?’ E aí eu pensava, para que é que vou abrir esse corpo? Para que é que eu fazer isso, não tenho necessidade nenhuma. [...]. Aí, depois que eu falei com os policiais, uma conversa de 20 minutos, 15 minutos, me falaram 3 ou 4 casos que tem gente que foi presa devido à necropsia que eu fiz e ao DNA que eu coletei, e as coisas que eu fiz. Então daí eu digo pá, mas tem alguma importância, uma importância que eu não achava que tinha (ENTREVISTADO 4).

Ainda, existe o sentir-se bem no atendimento ao público, a responsabilidade e a seriedade ao findar uma conclusão de caso, dirimindo o máximo possível de dúvidas, bem como o comprometimento e o interesse em resolver as demandas diárias sem a morosidade que é peculiar ao Estado, ou seja, buscando fazer a diferença. Essa dimensão simbólica do trabalho no IGP pode ser materializada na fala seguinte:

Eu tenho consciência que o meu trabalho, que a minha profissão trabalha com talvez o pior momento da vida da pessoa. Então tem toda essa parte emocional. Mas qual é a melhor forma de tu ajudar ou de tu colaborar com a situação? No nosso caso, fazendo o trabalho da melhor forma possível [...] não adianta eu chegar no local e ter uma

criança, enfim, num acidente de trânsito, uma criança toda ferida e até mesmo em óbito [...] A gente sente, mas mesmo assim, mesmo se emocionando, o que vai fazer diferença é fazer o trabalho bem feito. (ENTREVISTADO 3).

Todos revelaram ter bom relacionamento com a chefia evidenciando o diálogo aberto e respeitoso. Com relação à comunicação formal ou informal, os respondentes afirmaram que fazem uso da ferramenta de *WhatsApp* para resolver questões de trabalho e passar informações, até mesmo antes de sair de casa para o trabalho, o que é muito comum na esfera administrativa.

Os atendimentos de local de plantão não são previsíveis. Mas os materiais que são usados nas perícias devem ser conferidos antes, fazendo uma checagem, para ver se não está faltando nada, além de buscar alguma informação técnica com outros colegas e tirar as dúvidas que surgem no acionamento, e assim, dar agilidade nos atendimentos.

Com relação às condições e ao ambiente de trabalho, todos os servidores sentem-se bem e acolhidos nos seus setores de trabalho, porque fazem o que gostam, e isso é muito significativo para o crescimento e aprendizado de cada um. O prédio da 7ª CRP dispõe de uma estrutura física ampla com salas em bom estado de conservação, bem iluminadas e com equipamentos de informática adequados para uso dos servidores. Sempre que possível, melhorias como pinturas e reparos na sede do IGP são realizados para ajudar na conservação do prédio.

Em se tratando dos outros setores como a Criminalística e a Papiloscopia, que executam atendimentos fora do posto, as condições são variáveis, por serem inerentes à profissão, podendo ocorrer atendimentos na chuva, no sol, no frio, em condições insalubres e de risco. Mas após realizado esse trabalho externo, o restante (laudo pericial) é finalizado tanto no posto, utilizando a estrutura existente, ou na residência do servidor. Também é consenso entre os entrevistados que precisam estar em condições físicas e mentais adequadas para exercer a profissão.

Ainda, no que diz respeito à execução das tarefas dos servidores que foram nomeados no concurso, estes passam um período de 2 meses pelo curso de formação em Porto Alegre, que inclui estágio prático onde são repassadas as instruções a serem seguidas para cada cargo. É do acordo dos respondentes que não se tem noção do que irão enfrentar e qual o trabalho a ser executado. Mas durante o curso de formação, há o treinamento e a capacitação para o trabalho e, logo após, são encaminhados para ocuparem as vagas na cidade de suas escolhas. No caso do interior do RS, o perito criminal faz um pouco de cada coisa. Realidade diferente da capital do Estado e sede do IGP, porque lá existem os departamentos e setores, e o servidor pode escolher onde trabalhar.

Os candidatos a técnico em perícias passam pelo mesmo curso de formação, tendo aulas de manhã e à tarde, e realizando exames de necropsias durante a noite, todos os dias. Após serem liberados para seus postos de trabalho, já assumem e entram na escala de plantão. É destacado pelos entrevistados que adquirem mais experiência praticando e acompanhando outros colegas mais antigos.

Dessa forma, pensando as contribuições de Martin e Frost (2009) para entender a cultura organizacional, podemos identificar traços de integração, a partir de valores que perpassam todos os níveis da organização da 7ª CRP; de diferenciação, com a formação de culturas grupais com entendimentos próprios dentro da organização; e a fragmentação, a partir da subjetividade individual prevalecente, dificultando a possibilidade de consenso. Assim, os três traços dimensionais fazem parte da cultura desta organização, em diferentes momentos e instâncias, no agir diário individual e coletivo.

4.2 Traços da cultura brasileira na cultura organizacional da 7ª CRP/IGP

Em termos culturais, vale destacar o aspecto relacional da cultura brasileira quando se fala em atuação no sistema público, expresso através das normas de conduta. Isso é fortemente

apresentado em diversas facetas, como o ‘jeitinho’ brasileiro, que comumente envolve a transgressão de regras e exige uma atuação mais informal.

Já o “favor” implica na reciprocidade direta, embora para muitas pessoas mesmo retribuindo-se, favor é algo que jamais se consegue pagar. O favor não é solicitado a qualquer pessoa e não envolve a transgressão de uma norma, ou seja, favor é um comportamento mais formal (CAVEDON, 2008).

Na observação participante desta pesquisadora, pôde ser constatado que existe o “jeitinho” como uma forma de resolver problemas particulares, mesmo contra as regras existentes. Porém, se o servidor for merecedor o “jeitinho” pode ser aceito pela chefia, fazendo-se uma compensação depois. Entretanto, caso o servidor demonstre relapso com atrasos dentro dos horários de trabalho e faltas ao serviço, dificilmente esse jeitinho lhe é concedido.

Com relação ao “favor”, ele também aparece nas entrelinhas desta instituição, porém o favor não é solicitado a qualquer pessoa e não envolve a transgressão de uma norma. No que diz respeito a novas normas e regras que surgem na instituição, quando difundidas entre os servidores, em um primeiro momento, pode não causar tantos problemas.

Porém, foi observado por esta pesquisadora que podem ocorrer articulações de bastidores entre servidores e que, eventualmente, venham confrontar a chefia com relação a pontos que discordam de uma nova normativa. Com esses resultados, nos aproximamos da definição que nos traz Cavedon (2008) com relação aos traços típicos da cultura brasileira como a resistência às chefias e à imposição de regras presentes na cultura organizacional.

Assim, a resistência à mudança como também a novos processos e exigências podem vir a favorecer uma maior tensão, provocando ressentimentos entre antigos servidores, fatos que acabam por fortalecer a diferenciação e a fragmentação culturais, segundo a teorização de Martin e Frost (2009). Na visão de algumas chefias a cultura se apresenta como homogênea, mas há que se considerar a visão fragmentada e reativa da parte dos servidores, não sendo simples a convergência entre essas duas posições.

Além disso, o plano abstrato da cultura da 7ª CRP também revela disputas de poder, principalmente pela postura de “endeusamento” de alguns servidores ou pela obtenção de algum privilégio no trabalho. Esse fato se mostra mais presente nas coordenadorias do interior do Estado. Vemos esse traço reforçado no estudo de Cavedon (2014) em que os conflitos evidenciam valores do grupo que se referem a uma distinção que se dá por meio da antiguidade e também da experiência em termos de saber/fazer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo analisar como se manifesta a cultura organizacional dentro da instituição pública - 7ª Coordenadoria Regional de Perícias do Instituto Geral de Perícias, na cidade de Santana do Livramento. Dentro da análise dos resultados, e em concordância com o depoimento dos entrevistados, procurei descrever as práticas de trabalho e as rotinas laborais exercidas dentro da instituição, para depois poder chegar a um entendimento de como a cultura se manifesta nesta instituição.

Conclui que é notória a existência de uma fusão em diferentes formas de pensar, agir e sentir, mesmo que as atividades sejam realizadas dentro de iguais critérios e normas de trabalho, porém em diferentes setores. Desse modo, a cultura na 7ª. CRP se configura de forma mais homogênea em termos de valores, principalmente, os da responsabilidade, seriedade e integridade deste serviço para a sociedade. Porém, também há traços da diferenciação com a formação de culturais de grupo dentro de determinados setores e postos de trabalho, bem como da fragmentação, esta sendo reforçada pelo curso de formação em Porto Alegre, momento em que traços culturais são compartilhados temporariamente conforme explanado por Martin e Frost (2009).

Ainda, em linhas gerais, o relacionamento entre os servidores e a instituição é de natureza harmoniosa, respeitosa, em que todos têm abertura para dar opinião sobre assuntos pertinentes ao seu setor. Todavia, a resistência às mudanças existe quando há imposição de regras e o ‘jeitinho’ brasileiro também está presente quando é possível flexibilizar os horários de trabalho em função de demandas da vida pessoal. Isso ocorre desde que a relação com a chefia seja amistosa.

As limitações da pesquisa envolvem a dificuldade de acessar servidores de outras unidades da coordenadoria, bem como para agendar as entrevistas com os mesmos. Percebi também que houve certo receio de responder sobre questões das rotinas e das relações com as chefias com um entrevistado.

Como sugestão para pesquisas futuras, entendo que as organizações públicas precisam ter seus fenômenos observados com atenção específica, que leve em consideração o ambiente e as características de cada setor. Assim, julgo relevante uma pesquisa sobre a cultura de cada setor da instituição para aprender traços culturais que possam ser mais específicos, bem como a investigação da cultura de outras coordenadorias.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. *In*: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2012. vol. II.
- AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura no Brasil. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.
- BARBOSA, Lívia. **O jeitinho brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BORTOLUZZI, C. A. O.; VALENTIM, M.; CAMARGO, T. F.; MANFROI, L.; ZENI, E. Mudança cultural em entes públicos da esfera municipal do oeste de Santa Catarina com a implementação do eSocial. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 21, n. 47, p. 50-65, jan./abr. 2021.
- BUDDE, J. S.; SCHERER, L. A.; CASSANEGO JR., P. V.; VARGAS, K. S. Cultura Brasileira de Gestão: um estudo em uma Universidade pública do Rio Grande do Sul. **Revista Gest@o.Org**, v. 17, Edição 1, p. 17-31, 2019.
- CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 73-93.
- 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. 1-5, 2000.

CAVEDON, N.R. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? *In*: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 317-333.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus Heterogeneidade Cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 61-76, 2002.

CAVEDON, Neusa Rolita. Método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. *In*: XXIII ENANPAD, 1999, **Anais...** Foz do Iguaçu/ PR, 1999.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Administração de toga**: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2000.

CAVEDON, N. R. Modos de enfrentamento da morte violenta: a atuação dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, art. 158, p. 75-104, 2011.

CAVEDON, N. R. As representações sociais circulantes no período de margem do ritual de passagem: o caso dos peritos criminais em estágio probatório. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 66-96, 2014.

CAVEDON, N. R. O Departamento Médico-Legal Deveria Ser Bem Tratado: O (Não) Reconhecimento na Atividade dos Servidores do Departamento Médico-Legal. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 46, p. 23-42, 2017.

CAVEDON, N. R. “De Frente pro Crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, art. 87, p. 38-65, 2010.

CAVEDON, N. R. "Pra tá no DC tem que ser meio doido. Se tu não és, vai ficar": a saúde mental dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 2, p. 255-271, 2012.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. *In*: BERGAMINI, M. C. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DA MATTA, R. **Relativizando**: uma introdução à Antropologia Social. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DA MATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, n. 4, p. 7-18, out/dez, 1987.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.; CALDAS, M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 38-54.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOLLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 14. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

LAPLANTINE, F. **A descrição etnográfica**. São Paulo: Terceira Margem, 2004.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

LODI, J. B. **A empresa familiar** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F.; CALDAS, M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 171-183.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**, v. 2. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, L.; CAVEDON, N. R. As culturas organizacionais territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 108-123, 2013.

MOOG, V. **Bandeirantes e pioneiros**. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 25-37.

NUNES, T. S.; SANTOS, L. S.; TOLFO, S. R. Percepção dos Servidores Públicos sobre as Crenças Presentes no Cotidiano da Universidade Federal de Santa Catarina: Práticas, Comportamentos e Cultura na Instituição. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, p. 2480-2507, 2018.

OLIVEIRA, R.C. **O trabalho do antropólogo**. Brasília/São Paulo: Paralelo Quinze. Editora da Unesp, 1998.

PEIRANO, M. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

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.

ROCHA, E. **Clientes e brasileiros**: notas para um estudo da cultura do banco X. Mar, 1995.

ROCHA, Everardo. Como mapear as culturas organizacionais. **Jornal do Brasil**, 21.04.96.

RORATO, R.; DIAS, E. D. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma Universidade Federal Brasileira. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351 set./dez. 2011.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - Entrevista Semiestruturada

Tempo de trabalho: _____ **Idade:** _____
Estado Civil: _____ **Posto:** _____

- 1) Conte como você ingressou na profissão. Sempre foi servidor público?
- 2) Trabalho anterior foi em empresa privada? Quanto tempo?
- 3) Como é um dia de trabalho. Comente o que você tem que fazer todos os dias em seu trabalho.
- 4) Tem hábito de realizar intervalos no horário de trabalho? São individuais seus?
- 5) E quais são coletivos?
- 6) Fale um pouco sobre quais são os cuidados que você tem em seu dia a dia de trabalho (Existem procedimentos de segurança? São seguidos por todos?).
- 7) Fale sobre que tipo de preparação você precisa para realizar seu trabalho.
- 8) Como se sente em relação ao seu trabalho? E ao local, ao ambiente, às condições?
- 9) O que este trabalho significa para você?
- 10) O que você escolheria para representar seu trabalho, sua profissão?
- 11) Como você aprendeu a executar o seu trabalho?
- 12) Como vocês recebem os novos colegas?
- 13) E como é a relação com os colegas (novos e antigos)?
- 14) Como lhes ensinam sobre o trabalho que precisam realizar? O que lhes ensinam? Dê um exemplo.
- 15) O relacionamento com a sua chefia, como você classifica? Tem contato diário ou não?