

# UM DESAFIO PARA A EXPANSÃO UNIVERSITÁRIA: A INTERCULTURALIDADE

## A CHALLENGE FOR UNIVERSITY EXPANSION: THE INTERCULTURALITY

Wagner Rocha GOMES<sup>i</sup>  
Luciana CRAMER<sup>ii</sup>

### RESUMO

O encontro de diversas culturas profissionais pressupõe uma convivência e troca de culturas de indivíduos oriundos de diversos estados ou países com as culturas de indivíduos nativos em um mesmo espaço organizacional. Dessa forma, neste artigo, buscou-se analisar o tema dentro de uma instituição federal de ensino superior na cidade de Caruaru, localizada no agreste pernambucano, região que se construiu em torno de um comércio. No intuito de atingir os objetivos do trabalho ora apresentado, empregou-se um estudo de natureza qualitativa e foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatorze sujeitos – docentes e servidores técnico-administrativos – da instituição denominada Centro Acadêmico do Agreste (CAA), unidade pertencente à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O encontro das culturas profissionais dos nativos e estrangeiros proporcionou um choque de culturas e assinalou dificuldades e facilidades em diversos momentos. Ademais, a pesquisa enriquece as conclusões de estudos já elaborados que ressaltaram o respeito às culturas locais e estrangeiras como requisito essencial para um bom convívio entre os atores organizacionais em diversas instituições de cunho privado e/ou público.

**PALAVRAS-CHAVE:** Cultura; Culturas Organizacionais; Universidades Públicas; Expansão Universitária; Interculturalidade.

### ABSTRACT

The meeting of different professional cultures presupposes a social gathering and exchange of cultures of individuals from different states or countries with cultures of native people in the same organizational space. The purpose of this paper is to examine the topic in a federal institution of higher education in the city of Caruaru, located in rural Pernambuco, a region that was built around a trade. In order to achieve the objectives of the study presented here, it used a study of qualitative and semi-structured interviews were conducted with fourteen subjects – teachers and technical and administrative – of institution called Centro Acadêmico do Agreste (CAA), a unit belonging to the Federal University of Pernambuco (UFPE). The meeting of professionals of native and foreign cultures provided a clash of cultures and pointed out difficulties and facilities at various times. Furthermore, research enriches the findings of studies performed that emphasized respect for local and foreign cultures as an essential requirement for a good relationship between organizational actors in various private institutions nature and/or public.

---

<sup>i</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Administrador do Centro Acadêmico do Agreste, *campus* da Universidade Federal de Pernambuco. *E-mail:* wagnergomes\_73@yahoo.com.br.

<sup>ii</sup> Professora Adjunta do Núcleo de Gestão do Centro Acadêmico do Agreste, *campus* da Universidade Federal de Pernambuco. *E-mail:* lucianacramer@terra.com.br.

**KEYWORDS:** Culture; Organizational Cultures; Public Universities; University Expansion; Interculturality.

---

Trabalho submetido em junho de 2016. Aprovado para publicação em julho de 2017.

## 1 INTRODUÇÃO

As atividades corriqueiras e outras características do cotidiano não permitem observar alguns fenômenos. Apenas quando existe a possibilidade de reflexão percebe-se a existência de um fato novo e instigante, pronto para ser desvendado e explorado. Algumas reflexões motivaram a realização deste estudo; e, dentre elas, a diversidade de culturas dos profissionais destacou-se como temática principal a ser trabalhada.

Para tanto, buscou-se as origens antropológicas dos estudos sobre cultura em uma visão abrangente, para em seguida focar mais especificamente no entendimento do espaço organizacional (CAVEDON, 2008). Assim, este trabalho anseia refletir a respeito do encontro de várias culturas dos profissionais oriundos de outros Estados, os quais migram para apenas um local, e dos profissionais nativos do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) – unidade acadêmica que pertence à Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) –, localizado na cidade de Caruaru, no interior do Estado de Pernambuco.

O CAA foi inaugurado no momento de instalação da política de interiorização das universidades públicas no Brasil do governo do Presidente Luiz Inácio Lula de Silva, sendo resultado concreto de tal ação.

Os concursos abertos para preenchimento de cargos dos quadros dessa Instituição possibilitaram a candidatura de indivíduos de diversas localidades do país, trazendo os aprovados todas as suas peculiaridades e características regionais para a cidade de Caruaru, distante cerca de 130km da capital Recife, que não contou, pelo menos à época da realização do primeiro certame<sup>1</sup>, com muitos de seus cidadãos inscritos pelo fato de não atenderem à formação mínima exigida.

Dentre as vagas ocupadas por estrangeiros, estão as de docente e parte significativa daquelas destinadas ao corpo técnico-administrativo. No

---

<sup>1</sup> O primeiro concurso foi realizado no ano de 2005, e as atividades do Centro iniciaram em março de 2006. Mais informações disponíveis em: <[http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=71](http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71)>. Acesso em: 13 dez. 2011.

caso das primeiras, todas foram preenchidas por oriundos de outras cidades, e até mesmo de fora do Estado de Pernambuco. Já as referentes a cargos técnico-administrativos, devido a uma maior porcentagem de candidatos inscritos, algumas foram ocupadas por caruaruenses.

Diante dessa realidade, o foco desta pesquisa consiste em compreender o universo característico desse Centro, que congrega tantas culturas profissionais divergentes provenientes de indivíduos de diferentes localidades do país e dos nativos do próprio Estado de Pernambuco.

A relevância em se elaborar um estudo sobre a interculturalidade tem como base a necessidade de compreender as vivências diferenciadas no âmbito cultural e como elas se apresentam em face das interações entre sujeitos cujos valores e comportamentos ora se assemelham, ora se distanciam.

Assim, a partir das considerações apresentadas, cabe indagar: como os aspectos das culturas profissionais dos sujeitos em mobilidade e as culturas organizacionais se inter-relacionam no CAA?

Para responder a essa pergunta, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como os aspectos das culturas profissionais dos sujeitos em mobilidade se inter-relacionam com as culturas organizacionais do CA, sendo seus objetivos específicos: a) analisar as culturas profissionais dos sujeitos oriundas de outros Estados e as dos sujeitos nativos do Estado de Pernambuco; e b) analisar quais aspectos culturais podem dificultar ou facilitar a adaptação dos sujeitos no espaço organizacional.

## **2 O LOCAL DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA**

A cidade de Caruaru localiza-se na Mesorregião Agreste pernambucana, Microrregião Vale do Ipojuca. A cidade é hoje a mais populosa do interior de Pernambuco e ocupa a quarta posição em densidade demográfica de todo o Estado, sendo conhecida por vários títulos, como “Capital do Agreste”, “Capital do Forró” e “Princesa do Agreste”, que dá a dimensão de sua

importância política, econômica e cultural nos cenários estadual, regional e nacional (VIEIRA E SILVA, 2011).

A escolha do município para a instalação do CAA levou em consideração a relevância da cidade no contexto atual da região do Agreste, que possui, como principais características, a presença de cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria e o principal centro de serviços e negócios e de distribuição de mercadorias<sup>2</sup>. Desta forma, a região apresentou-se como um adequado ambiente para imersão de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) de porte, como a UFPE.

A história da UFPE tem início em 11 de agosto de 1946 – data da fundação da Universidade do Recife (UR) –, e o CAA – primeiro *campus* da UFPE no interior –, inaugurado em março de 2006, iniciou suas atividades com cinco graduações, nas áreas de Administração, Economia, Engenharia Civil, Pedagogia e Design. No ano de 2009, deu-se início às atividades de pós-graduação do CAA por meio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental (PPGECAM), com o curso de mestrado. Em seguida, surgiram os mestrados em Educação e Economia.

Dessa maneira, é possível perceber que o CAA atinge em pouco tempo os objetivos de atender a uma demanda reprimida de alunos que não mais precisariam se deslocar para outros centros urbanos no intuito de se qualificarem, haja vista que muitos estudantes se movimentavam para a capital – Recife – visando a tal fim.

A seguir, serão abordadas as noções de cultura sob o aporte da Antropologia, para posteriormente atentar-se para as teorizações atinentes às culturas organizacionais e profissionais, bem como sobre a cultura brasileira.

---

<sup>2</sup> Fonte:

<[http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=7](http://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=7)>. Acesso em: 14 mar. 2012.

### **3 CULTURA**

Falar sobre cultura implica adentrar em um emaranhado de significações. Portanto, o pesquisador precisa ter cautela, uma vez que o conceito por si só já provoca várias interpretações (GUITEL, 2006; CARRIERI, 2008; CRAIDE, 2011).

No início do século XX, à medida que as sociedades “primitivas” foram desaparecendo em face do extermínio – seja por doenças, seja por contatos interculturais – a Antropologia acabou tendo de mudar o seu objeto de investigação e sair em busca de outro enfoque: do camponês, que era considerado o selvagem de dentro. O estudo da Antropologia migrou, dessa forma, das populações primitivas para a vida cotidiana da sociedade contemporânea.

No caminho da compreensão das atividades culturais das sociedades, dentro do aporte da Antropologia, destaca-se o conceito de cultura para este estudo. Assim, amparando-se nos conceitos de Geertz (2011), retomados em Teixeira e Cavedon (2016), o termo apresenta a seguinte definição, que pautará esta pesquisa a partir daqui: cultura é uma teia de significados na qual o homem se amarra gerando um conjunto de comportamentos adquiridos – em sua maioria expressos por meio de símbolos – que identifica um determinado grupo humano e é repassado por esse mesmo grupo aos seus membros com o propósito de sua perpetuação e o seu aprimoramento.

Os comportamentos adquiridos se referem aos modos de viver, de agir e de interagir recebidos por um determinado grupo e repassados por seus componentes ao mesmo grupo. Quanto aos símbolos, estes se referem às representações desse grupo. Acerca do seu aprimoramento, este pode ser entendido aqui como adequado ou mutável ao momento em que o grupo se encontra.

### 3.1 CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Voltando o olhar para o entendimento das culturas deste meio plural, diversificado e multifacetado que é o espaço organizacional universitário, nota-se que este tipo de instituição recebe em seu quadro funcional vários trabalhadores, voltados para atividades de ensino, pesquisa e extensão, que trazem consigo, além do conhecimento teórico em suas áreas, suas culturas, suas crenças e seus valores pessoais.

Diante da intenção deste estudo, a cultura é concebida como pressuposto a partir do momento em que uma determinada organização pretende uma transformação objetivando a sua expansão ou crescimento natural. Neste sentido, argumenta-se aqui que, se a organização tem a intenção de fazer uma mudança significativa – como, por exemplo, no caso das IFES, as suas expansões dentro do país –, esta precisa antes entender na cultura a complexidade que lhe é inerente e os diferentes significados construídos em seu cerne. É neste intuito que se aborda as perspectivas defendidas por Martin (1992) em relação à cultura, quais sejam: a perspectiva da integração, a da diferenciação e a da fragmentação.

Na integração, as organizações se esforçam para passarem a imagem de que há unicidade na cultura. A alta cúpula integraliza a cultura e repassa aos demais membros do quadro organizacional, sem considerar as ideias e valores dos pequenos grupos nem suas ambiguidades. Logo, na perspectiva integracionista, o indivíduo se liga a uma organização por vínculos que vão além do material: os campos afetivo, imaginário e psicológico.

Sob a ótica da diferenciação, ressaltam-se a diversidade e o conflito, em lugar da homogeneidade e harmonia. Nesta perspectiva, não são negadas as existências de similaridades ou unidades, mas os estudos vão além, explorando pontos de vista de subculturas que veem coisas de forma diferente. Inconsistência, desconfiança do consenso de organização como um todo e a transferência da ambiguidade para a periferia das subculturas são características da diferenciação, havendo conflitos claros de interesse entre quem manda e quem obedece.

Por fim, na perspectiva da fragmentação, a cultura de uma instituição é crivada com ambiguidades por conta da incongruência entre igualitarismo, inovação e bem-estar dos empregados. Nela, nada há de informação correta, nada serve para se igualar ou inovar. Esta perspectiva delinea multiplicidades; na verdade, ela considera, sobretudo, o meio no qual a organização está inserida. Sem esta perspectiva, as visões dos trabalhadores de níveis mais operacionais não podem ser diferenciadas do ponto de vista gerencial.

Apesar de suas singularidades, Martin (1992) defende que “as três perspectivas de mudança cultural são mais úteis que abordar uma simples perspectiva” (MARTIN, 1992, p. 179).

No que tange à cultura organizacional, esta pode ser uma aliada na implementação de novas políticas administrativas com impactos no desempenho econômico da organização. Assim, esta precisa ser vista como um texto polissêmico, em que seus partícipes escrevem e reescrevem por meio das interações dentro e fora do âmbito do trabalho, havendo também forte influência dos campos político, econômico, cultural e simbólico em sua construção (BARBOSA, 1996; JAIME JÚNIOR, 2009; CARRIERI, 2008; CARRIERI; CAVEDON; SILVA, 2008).

Ainda acerca dos conceitos de cultura organizacional, Cavedon (2000) argumenta ser ela:

[...] 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. (CAVEDON, 2000, p. 33)

Esse conceito norteará esta pesquisa, que tem como objeto de estudo uma organização pública, havendo, portanto, a necessidade de uma compreensão do que vem a ser uma organização do setor público, em especial, no contexto brasileiro, haja vista que essas instituições possuem peculiaridades que requerem análises diferenciadas.

#### **4 AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

No que tange à administração do Estado brasileiro, é possível destacar três grandes períodos:

- a) o período clássico: referente à primeira reforma do Estado, ocorrida na década de 1930 e caracterizada pelo modelo de administração burocrática weberiana <sup>3</sup>, permeada pela herança cultural do colonialismo, como a centralização do poder e o autoritarismo;
- b) o período desenvolvimentista: no qual acontecem as Reformas efetivas durante os anos do regime militar; e
- c) o período da administração pública gerencial: no qual cria-se o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), vigente até os dias atuais, em que o Estado passa a apoiar o mercado, ou seja, passa a ser um braço do mercado, e não mais um definidor (e/ou, por vezes, regulador) dele (BRESSER-PEREIRA, 2002; PAULA, 2005).

Spink (2006) contribui com essa discussão retomando uma análise histórica mundial. Segundo o autor, não há possibilidade de dissociar o contexto histórico dos países envolvidos. Portanto, cada país possui suas características que refletem nas organizações públicas e privadas.

Assim, sobressaem-se as principais características no âmbito público brasileiro: o patrimonialismo, o paternalismo e o formalismo (BERGUE, 2010).

O patrimonialismo provém da confusão entre o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. O termo possui variantes e fenômenos complementares – dentre eles, o clientelismo político – e tem sido objeto de análise de estudos com o intuito de explicar os insucessos verificados nas reformas administrativas no Brasil (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAULA, 2005; BERGUE, 2010).

---

<sup>3</sup> Entende-se aqui administração burocrática weberiana como aquela na qual a organização é guiada por procedimentos rígidos, forte hierarquia e total separação entre o público e o privado (BRESSER-PEREIRA, 1998; ABRUCIO, 2006).

As licenças, vantagens e concessões especiais podem ser vistos como traços de paternalismo que perpassam a legislação acerca do campo pessoal.

Já o formalismo é um fenômeno bastante visível na sociedade brasileira e na Administração Pública de modo ainda mais específico, podendo ser entendido como uma reação da organização em face de realidades culturais que lhes são estranhas.

Diante do exposto, surgem algumas indagações, entre elas:

- a) como observar aspectos específicos dessas organizações no que concerne aos pressupostos de Martin (1992)?
- b) as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação poderão trazer resultados peculiares neste estudo?

Ainda sem as devidas respostas a esses questionamentos, dá-se continuidade à pesquisa com a análise dos pressupostos sobre o campo profissional.

#### 4.1 CULTURAS PROFISSIONAIS

Historicamente, o termo profissão era entendido como “declaração pública” ou “confissão”, sendo, no século XVII, em Portugal, utilizado para categorizar o indivíduo que tivesse o ofício de exercer ou se adequar a algum grupo religioso. Para este artigo, o uso do vocábulo “inclui tanto as [profissões] de nível superior quanto outras que requerem ‘determinado preparo’, mas não necessariamente adquirido nas universidades” (COELHO, 1999, p. 27).

O campo da Sociologia das Profissões realiza investigações sobre os conflitos e processos existentes nas diversas profissões presentes na sociedade. Neste sentido, Vasconcelos (1997) destaca algumas características do que esse campo chama de “profissionalismo”, quais sejam: inserção histórica de cada profissão no mercado de trabalho; formalização de um campo de saber e suas práticas; institucionalização de organizações corporativas; e cultura profissional.

A análise pertinente aqui se assenta sobre essa última, embora se reconheça a importância de uma análise da relação existente entre as demais características.

À luz dos estudos de Vasconcelos (1997) e Dimenstein (2000), é possível definir cultura profissional como um conjunto de ideias, de visões de mundo e de estilos de vida percebido e adotado por um grupo profissional específico, determinando a adesão e a preferência por modelos de atuação, referenciais teóricos, padrões, códigos e regras de relacionamento entre os seus partícipes e com a comunidade leiga, gerando sobremaneira reflexos na sociedade na qual está inserido.

Assim, em especial no que se refere às culturas profissionais das instituições de ensino, percebe-se que essas diferem não só entre escolas como também entre grupos de funcionários e, mais localmente, entre os professores dentro de cada instituição, e as divisões existentes nas áreas de saber só reforçam as diferenças entre os docentes.

Nesta pesquisa, há um norteador no tocante às culturas profissionais dos partícipes de uma estrutura pública e específica. Assim, a seguir, parte-se para a discussão do encontro dessas culturas.

## **5 INTERCULTURALIDADE E MOBILIDADE**

Foi no final dos anos 1980 que o tema da interculturalidade se tornou mais evidente nos estudos organizacionais. O conceito emergiu em face do movimento de expansão das grandes companhias, e pouco a pouco as discussões teóricas foram sendo construídas (DOMINGUES; BUENO, 2008; FREITAS, 2009b; CRAIDE et al., 2011).

Diante dessa lógica, as organizações públicas, especialmente as universidades federais, não se furtaram ao movimento expansionista.

Em Matos (2002), repousa o conceito de interculturalidade que norteia este trabalho, sendo esta, segundo a autora: “O palco do mundo do trabalho atual, no qual as mais diversas culturas convivem, agem, reagem,

transformam e compõem, e onde sínteses culturais são realizadas o tempo todo” (MATOS, 2002, p. 60).

Esse conceito remete à ideia da necessidade que os indivíduos têm de se movimentar dentro de um território à procura do desenvolvimento de suas carreiras ou de uma boa colocação no mercado de trabalho.

É possível destacar ainda, como no caso de estudo desta pesquisa, outra necessidade, a de granjear um emprego estável. Como resultado dessa mobilidade, os indivíduos que se movimentam em busca deste objetivo também acabam por compartilhar um único espaço com diferentes culturas.

Em Freitas (2009a), encontra-se o seguinte conceito de mobilidade:

A capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal. (FREITAS, 2009a, p. 21)

Com as aberturas de novos *campi*, resultado da expansão universitária, a mobilidade tornou-se peça-chave dentro da estrutura organizacional das IFES. Nas universidades e institutos de formação profissional, por exemplo, é cada vez mais valorizada uma composição do corpo docente e de discentes que contemple a diversidade, bem como o credenciamento dos professores em instituições internacionais para garantir a qualidade e equivalência entre pares.

Os *campi* internacionais acadêmicos e profissionais conferem prestígio e a possibilidade concreta do desenvolvimento de atividades em parcerias externas, altamente valorizadas pelas instituições que credenciam e financiam pesquisas acadêmicas, como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Intercâmbios ou trocas de experiências com organismos externos ao local do indivíduo também tendem a evitar limitações e barreiras para o aprimoramento profissional, que tem no sedentarismo e no imobilismo inimigos a serem vencidos, tendo em vista que a obsolescência não é

característica apenas de objetos ou coisas, mas também de pessoas e de sociedades. Portanto, a ordem do dia é que se deve combater a vida sedentária.

Fracasso também é palavra proibida para as organizações. Daí o discurso atual ser tão veemente quanto ao indivíduo vencedor, guerreiro, lutador. O ser humano pode tudo, e a organização também. E para alcançar o sucesso é necessário ter empregabilidade, estar apto a mudanças e à mobilidade.

A empregabilidade é a capacidade de tornar-se necessário ou de possuir o conhecimento raro e reciclável que as organizações hoje necessitam (ANTUNES, 2005, 2009; FREITAS, 2006). Contudo, convém aqui substituir o termo "empregabilidade" por "estabilidade", intenção primeira de muitos profissionais em busca de uma vaga no serviço público.

O sonho da estabilidade ganha força em momentos de extrema incerteza no mercado de trabalho e diante de todos os aspectos acerca das obrigações impostas pelo mercado para se tornar um profissional empregável, atualizado, dinâmico, ou seja, um "super profissional".

Diante dessa realidade, possivelmente, muitos profissionais tenham se cansado de sentir o peso dessa responsabilidade, de correr atrás dos prejuízos que claramente não foram gerados por eles, e que as organizações insistem em não tomar para si. Assim, a possibilidade de preencher vagas em lugares antes nunca visitados ou sequer conhecidos, gerando novos encontros, convívios impensados e bons ou não tão agradáveis resultados, torna-se uma opção viável.

Mas, enfim, o que leva o profissional a aceitar a mobilidade? Ele estava vinculado a alguma outra instituição privada antes de se conduzir para outra de cunho público?

Responder a essas perguntas requer o conhecimento de algo além do já discutido. Neste sentido, conhecer o cabedal cultural construído pelo país onde está instalada a organização é essencial; sobretudo tratando-se do Brasil, um país nitidamente plural, um caleidoscópio de povos e etnias em que há, conforme aponta Ribeiro (1995): "Um povo mestiço na carne e no

espírito, já que aqui a mestiçagem jamais foi crime ou pecado. Nela somos feitos e ainda continuamos nos fazendo” (RIBEIRO, 1995, p. 447).

Para Freyre (2006), a formação da sociedade brasileira apresenta riqueza intercultural das mais variadas: culturas europeia, indígena e africana se sobrepõem.

Já Chu e Wood Jr. (2008) delineiam algumas características culturais tipicamente brasileiras: o jeitinho, a desigualdade de poder e hierarquia e a flexibilidade.

Assim, tendo em vista ainda que “há necessidade de ampliar as pesquisas no Brasil sobre esta temática e o quão importante e influente podem ser as diferenças nacionais e regionais” (DOMINGUES E BUENO, 2008, p. 98), este estudo, propõe-se a incrementar a discussão estabelecida através da análise do encontro de culturas regionais brasileiras, conforme apresentado a seguir.

## **6 MÉTODO**

Este trabalho é de natureza qualitativa e exploratório-descritiva. Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso, que surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos. A forma de coleta de dados foi a observação direta e entrevistas semiestruturadas realizadas com os (as) servidores(as) que ocupam os cargos de docente e técnico-administrativo e possuem as características de serem nativos(as) e estrangeiros(as). As entrevistas foram analisadas através da análise de conteúdo (STAKE, 2005; YIN, 2010; BARDIN, 2011). Todo o procedimento foi realizado no período de julho a dezembro de 2012.

Em um primeiro momento, foi enviado um questionário por *e-mail* aos participantes com as seguintes perguntas:

- a) nome completo do servidor;
- b) cidade e Estado de nascimento do servidor; e

c) cidade e Estado onde o servidor passou mais tempo antes do ingresso no CAA.

A partir daí, foram selecionados os sujeitos da pesquisa. Os servidores que não puderam acessar o correio eletrônico preencheram o questionário entregue pessoalmente pelo pesquisador; já os que não responderam foram categorizados como “não respondentes”.

O questionário teve o intuito de uma prévia seleção para as principais entrevistas. Sendo assim, os resultados se apresentaram conforme tabulados nos quadros 1 e 2, a seguir.

Quadro 1: Perfil dos docentes entrevistados

<b>DOCENTES ESTRANGEIROS</b>				
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>ESTADO</b>	<b>SEXO</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>
1	Rio Grande do Sul	Feminino	Professora Adjunta	Doutorado
2	Minas Gerais/Rio Grande do Norte	Feminino	Professora Adjunta	Doutorado
3	Ceará	Feminino	Professora Adjunta	Pós-doutoranda
4	Piauí/Paris	Masculino	Professor Adjunto	Doutorado
5	São Paulo	Feminino	Professora Adjunta	Doutorado
<b>DOCENTES NATIVOS</b>				
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CIDADE</b>	<b>SEXO</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>
1	Recife	Masculino	Professor Adjunto	Doutorado
2	Recife	Feminino	Professora Assistente	Doutoranda

Fonte: Os autores (2012).

Quadro 2: Perfil dos técnicos administrativos entrevistados

<b>TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS ESTRANGEIROS</b>				
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>ESTADO</b>	<b>SEXO</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>
1	Brasília/Campina Grande	Feminino	Administradora	Mestranda
2	Sergipe	Feminino	Pedagoga	Mestre
3	Paraíba	Feminino	Técnica em Assuntos Educacionais	Mestre
4	Alagoas	Feminino	Assistente em Administração	Especialista
<b>TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS NATIVOS</b>				
<b>ENTREVISTADO</b>	<b>CIDADE</b>	<b>SEXO</b>	<b>CARGO</b>	<b>GRAU DE INSTRUÇÃO</b>
1	RECIFE	MASCULINO	Assistente em Administração	Graduado
2	ARCOVERDE	MASCULINO	Técnico em Laboratório	Graduando
3	RECIFE	MASCULINO	Técnico em Assuntos Educacionais	Mestrando

Fonte: Os autores (2012).

Não foram considerados os docentes com contrato de trabalho temporário. No que concerne aos técnicos, todos os entrevistados eram concursados. No total, foram entrevistados quatorze sujeitos.

O resultado das análises das falas gerou as categorias: cultura do CAA; escolha pelo CAA; e culturas profissionais de nativos e estrangeiros.

## **7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, serão discutidas as análises realizadas nesta pesquisa, tendo como base as categorias geradas a partir das falas dos profissionais entrevistados.

### **7.1 CATEGORIA CULTURA DO CAA**

Freyre (2004, 2006) expõe o que caracteriza a sociedade pernambucana a partir do século XVI: seus engenhos; suas senzalas; o modo como os senhores de engenho tratavam seus empregados do “alto da varanda” da

casa grande; o estilo de vida, germinando e alimentando paulatinamente boa parte da construção cultural abordada nesse estudo sobre a formação das organizações públicas no Brasil.

Visto que, aos poucos, a construção de uma sociedade é feita de crescentes relações, não há como a cultura pernambucana não possuir reminiscências de um passado alimentado por essas construções no seio de sua sociedade.

Para Laurentino Gomes (2010), o pernambucano tem como uma das suas características culturais o espírito guerreiro e a vaidade, construídas por várias gerações, gerando uma defesa pela terra e de suas propriedades. O que se defende, tenta-se proteger e isolar de possíveis “ataques”.

Entrevistada docente estrangeira 3: "A minha percepção da cultura pernambucana e agora no pós-doutorado que eu estou me dedicando à história pernambucana é que eu tô [sic] compreendendo muito do que são hoje. Tem uma vaidade histórica que os faz sentir superiores e por isso são muito fechados. [...] É, o pernambucano em si é muito fechado e se acha superior a muitas pessoas, e por isso muito enfrentamento. Foi confirmando o fechamento e o estranhamento: toda a vaidade. Pernambucano tem uma história de colonização e autonomia e tal, então pensei, tô [sic] ferrada, sou uma estranha aqui!"

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 2: "O povo daqui é mais na sua, mais na dele, mais voltado para o comércio. Não tem preocupação em se aproximar do outro, a relação das pessoas [...]. Frevo, por exemplo. É muito forte. As pessoas gostam muito desse ritmo. Quando tem eventos aqui, as pessoas não podem passar sem ele. Qualquer evento precisa ter o frevo. Lá não [referindo-se a sua cidade de origem]."

Entrevistada docente estrangeira 1: "Algumas pessoas falam que pernambucano é assim, mais fechado, mais introspectivo, outras falam que apenas os caruaruenses são assim. As pessoas aqui em Caruaru são muito fechadas; trabalham muito individualmente: estranhei muito comparado ao Rio Grande do Sul quanto em Minas, onde trabalhei."

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 3: "Isso reflete na Cultura do CAA, ainda que esteja nascente da UFPE em Recife [...]. A cultura tem muita influência de Recife."

Entrevistado técnico-administrativo nativo 1: "O CAA como é muito novo, teve influência de Recife e também teve interferência das várias instituições que cada um veio [...]."

A característica de uma instituição nova com influência de outra com mais tempo de permanência traz consigo ambiguidades em alguns instrumentos utilizados. Deste modo, o CAA possui no seu dia a dia alguns métodos de trabalho arcaicos, como a folha de ponto manual, gerando um tradicionalismo frente às inovações em um espaço que se propõe a ser um Centro Avançado, conforme apontam os entrevistados a seguir.

Entrevistada docente nativa 2: "A Universidade Federal tem um 'tal' de ponto que é escrito manualmente, não é? No entanto, tem cursos de dentro da própria universidade que tem graduação na área de informática que poderia fazer um programa eletrônico, não é?"

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 1: "Alguns processos utilizados que são inócuos, muito formais: Sr. fulano, Dr. Sicrano; muito formal. Por causa da inovação da comunicação esses procedimentos poderiam ser mais enxutos. São totalmente diferentes das universidades particulares, onde exerço essa outra função<sup>4</sup>."

Por meio dessa última fala, destaca-se um aspecto da cultura organizacional no âmbito público: o formalismo (BERGUE, 2010). Neste sentido, salienta-se que as entrevistadas abordam a ambiguidade dentro da instituição como barreira para a inovação nos processos administrativos.

Ainda descrevendo algumas características culturais do CAA, as entrevistas levantaram apenas um aspecto central considerado pelos entrevistados: a profissão e sua escolha.

## 7.2 CATEGORIA ESCOLHA PELO CAA

Nesta categoria, encontram-se os apontamentos dos entrevistados quanto aos principais motivos que os levaram a atuar fora das suas cidades de

---

<sup>4</sup> A entrevistada é professora em uma instituição privada de ensino superior.

origem, a saber: a estabilidade, com ênfase financeira, e a escolha profissional, com ênfase no “novo”.

Conforme já discutido, a estabilidade destaca-se como fator de atração e retenção dos profissionais nas organizações públicas, podendo ser definida como uma “fuga” frente às obrigações impostas pelo mercado, conforme ressaltado no momento das entrevistas.

Para o CAA, a estabilidade torna-se parte da construção da sua cultura. Por meio dela, os profissionais podem reivindicar possíveis melhorias, travar diálogos e apresentar soluções, o que talvez não fosse possível em outras instituições sem essa peculiaridade pela ameaça de demissão, conforme destacam os entrevistados.

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 3: "Eu trabalhava muito e o meu retorno financeiro era pouco. Investi e estudei tanto [...] aí eu resolvi dar uma oportunidade para mim."

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 4: "O que me levou ao CAA foi a estabilidade."

Entrevistada docente 5: "Ficamos praticamente dois anos sem receber no emprego anterior. Todos ficávamos sem receber [...] mês sim, mês não!"

Entrevistada docente estrangeira 2: "E assim, o trabalho aqui facilitou minha vida por um lado [...] consegui a estabilidade."

De outro modo, alguns docentes relataram o campo profissional como orientador de suas escolhas.

Entrevistada docente nativa 2: "O que me levou a escolher foi a área de Design de moda [...] estar próxima ao polo têxtil."

Entrevistado docente estrangeiro 4: "Estava em Paris como tradutor e eu tive que parar, pois a tese passou a ser importante, o museu tomava muito tempo, então, tive que parar. Ao término da tese sobre o barroco, eu recebi um edital e pensei em voltar ao Brasil."

O polo têxtil em Caruaru é destaque para uma das entrevistadas. Já para o entrevistado docente estrangeiro 4, o campo profissional foi o principal motivo para a sua volta ao Brasil. Percebe-se, assim, a instituição abrindo um leque de oportunidades profissionais e facilitando a adaptação dos sujeitos em seu espaço organizacional, como corroboram outros entrevistados.

Entrevistada docente estrangeira 3: "O campo de possibilidades era maior do que em João Pessoa e Recife. O campo era desconhecido, mas vamos enfrentar."

Entrevistada docente estrangeira 1: "Eu achei que profissionalmente não seria interessante fazer concurso em Recife e ficar por lá. Um Centro em construção dá oportunidade de coisas novas. Eu até me inscrevi num concurso em Recife e não fui fazer."

Entrevistada docente nativa 2: "Escolha profissional [...]. Em Recife fui professora por dez anos e não vi uma oportunidade melhor do que em Caruaru. É lá que me sinto realizada."

Essas falas expõem então que, entre trabalhar em ambientes já estabelecidos, firmados, com sua estrutura já formada, e construir algo novo, esses profissionais optaram pelo segundo caminho. Em diversos momentos informais, os sujeitos mostraram-se abertos à construção desse *campus*.

Os perfis da cidade e de seus habitantes também influenciaram nessa procura e permanência, de acordo com os entrevistados.

Entrevistada docente estrangeira 2: "O CAA contribuiu para me receber aqui. Sinto que as pessoas me acolhem do jeito que sou [...]. Estou extremamente feliz com o meu trabalho, apesar das dificuldades."

Entrevistado docente estrangeiro 4: "Tive a oportunidade de vir ao Brasil e fiquei muito contente. Não conhecia Caruaru e fiquei, digamos, positivamente maravilhado, impressionado com a riqueza da região. Tinha viajado muito em trabalhos anteriores [...]. O CAA obviamente foi o norte da minha mudança para cá. O principal motivo

por estar aqui [...]. O céu, o sol, a lua, a vegetação [...], me encanta toda essa poesia daqui. Determinados momentos eu me lembro quando estava na China."

Entrevistado técnico-administrativo nativo 1: "Gosto da cidade. Acho que a qualidade de vida aqui tá [sic] até melhor do que em Recife. Em Recife, o trânsito e o calor mesmo são obstáculos. Aqui vejo menos. A principal é o trânsito. Gasto dez minutos para chegar ao local de trabalho, antes uma hora e vinte, em Recife."

A fala do entrevistado técnico-administrativo nativo 1 enfatiza a procura dos cidadãos contemporâneos por cidades menores. Neste sentido, observa-se que os indivíduos buscam uma melhor qualidade de vida nessas cidades, conforme aponta Da Matta (2010). Ademais, entre os atores organizacionais, vários destacaram o fato de a UFPE ser uma das dez maiores instituições de ensino do país.

Entre os anos de 2011 e 2012, houve um momento em que o CAA teve a possibilidade de se tornar uma universidade, cujo nome seria "Universidade do Agreste". Dois grandes grupos se dividiram em opiniões contrárias e a favor à mudança. Os que se mostravam contra logo levantaram a identificação com o nome da UFPE, do "peso" que ela possuía, sendo este o grupo com maior aderência dos servidores. Naquele momento, esses atores organizacionais do CAA não vislumbravam uma melhora em se tornarem uma universidade independente, e o resultado foi a continuação como um centro da UFPE.

O conjunto de características culturais do CAA, pontuado aqui, também reforça a influência que os sujeitos sofrem do espaço em suas culturas profissionais e vice-versa; e, sobremaneira, entre eles. Assim, percebe-se que as trocas de experiências entre as suas culturas descortinam o novo, que engloba os pares, os colegas de trabalho, enfim, aqueles que percebem no sujeito algo além do que ele vê.

### 7.3 CULTURAS PROFISSIONAIS DE NATIVOS E ESTRANGEIROS

Não é fácil falar de si, de suas habilidades, de suas qualificações. Mais interessante relatar como os outros trabalham, conversam, vivem e se relacionam dentro do ambiente organizacional. Neste sentido, a cultura dos sujeitos nativos foi delineada, em sua maioria, pelos entrevistados estrangeiros, conforme observado a seguir.

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 3: "A facilidade que a gente tem de desenvolver as atividades aqui é [...] é que os colegas têm facilidade de comunicação."

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 1: "Não tinha trabalho administrativo nenhum antes. Era professora, então, algumas pessoas eu identifiquei pelo modo de trabalhar. Não consigo deixar nada para depois."

Entrevistado técnico-administrativo nativo 2: "Sim. É [...] a questão aqui no trabalho quem vem da capital (Recife) tem uma cultura diferente de trabalho [...] eles são mais práticos. A maioria dos meus chefes veio de Recife. Eles são mais práticos, a linguagem do trabalho é outra. O ritmo de trabalho é outro."

É possível perceber, portanto, a troca de conhecimentos entre as culturas profissionais dos nativos e dos estrangeiros. Aqueles contribuem com esses últimos a ponto de mudar o caminho profissional dos seus pares.

A construção de uma cultura profissional toma assento também no seio familiar do profissional. O contexto familiar compondo as culturas profissionais também foi destacado pelos sujeitos a seguir.

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 3: "O pertencimento a um grupo social traduz que referências culturais você tem [...] na sua forma de vestir, de falar, na forma como você age e como executa suas atividades no trabalho [...]. Então, eu adoto aqueles que tive na minha base familiar (comportamentos) [...] em todo ambiente que trabalhei eu tive esse referencial."

Entrevistado docente estrangeiro 4: "Me acham (sic) muito formal [risos], eu me acho formal, todos temos as formas[...] não foi a França. A academia Sorbonne não me formou. Minha família me influenciou."

De acordo com Mead (2011):

Assim também, em grupos profissionais, ou em seitas religiosas, alguns traços temperamentais são selecionados e institucionalizados, e ensinados a cada novo membro que ingressa na profissão ou seita. (MEAD, 2011, p. 273)

Desse modo, não há como negar a formação familiar influenciando aspectos das culturas profissionais dos sujeitos: há a visão de mundo e estilo de vida percebidos por um grupo profissional específico. Quem entra neste grupo específico traz consigo sua visão de mundo, seu comportamento e estilo de vida, que refletirão na sua cultura profissional e o farão partícipe deste grupo.

No entanto, cabe indagar: ao se destacar os aspectos das culturas profissionais dos nativos, o que acontece ao esbarrarem com os aspectos das culturas profissionais dos estrangeiros?

O diferente tende a incomodar, perturbar e tirar da zona de conforto membros de uma sociedade (aqui também interpretada como organização) adaptada aos seus costumes (FREITAS, 2006, 2009a, 2009b). Isto também pôde ser percebido nas entrevistas, como as citadas abaixo.

Entrevistada docente estrangeira 1: "Houve resistência dos colegas quando assumi o cargo de coordenadora. Eu sentia resistência por não ser daqui. Eu era a única que não era do Nordeste, e eu assumi esse cargo e também por eu ser de fora e assumir esse cargo também tive mais resistência dos colegas [...], é justamente em questão da cultura."

Entrevistada docente estrangeira 3: "Minha dificuldade: não era pernambucana, não tinha conta de luz, não tinha nenhum comprovante [risos], não tinha referência."

Em outro sentido, o encontro da cultura profissional das entrevistadas abaixo em uma sala de aula de um curso diferente do qual elas estavam adaptadas a lecionar também causou impacto.

Entrevistada docente estrangeira 2: "Pra mim, na minha cultura e a maioria das pessoas lá não faz isso, e aqui as pessoas interrompem, falam assim, não esperam. Aí, no primeiro dia de aula, eu falo que essa não é minha cultura. Se eu estou falando, eu sou senhora da minha aula. Alguém que vai entrar e chamar um colega vai interromper: isso foi um choque pra mim. É que Design é Ciências Sociais Aplicadas. É totalmente diferente da área que fui formada. Existe muita discussão, muita mesa redonda, muito grupo de trabalho. Em Tecnologia, existe muita distância entre professor e aluno. Muita objetividade, sem reflexão. Relação de amizade não é comum na tecnologia."

Entrevistada docente nativa 2: "Dentro do próprio grupo existe um certo preconceito [...] eles veem minha formação de forma diferente. Estranheza por desconhecerem a área de moda."

Como se nota nas falas a seguir, há ainda um período de adaptação ao novo e muitas vezes uma desnaturalização da sua cultura, conforme postulado por Rocha (2006).

Entrevistada docente estrangeira 3: "Ali, eu to (sic) fora do meu local, da minha cidade de origem. É diferente de quem é de Recife. Quem é de Recife vem dar aula e volta. A gente que é de fora, não! Temos um projeto. Se estivéssemos na posição dos que são de Recife, não aconteceria nada disso!"

Entrevistada docente estrangeira 1: "Elas estão aqui de passagem! Estão envolvidos no departamento de Administração em Recife, gerando uma falta de comprometimento com a instituição. Terminam o doutorado e estão ainda na pós e ficam envolvidos com pesquisas lá, deixando um pouco de lado o CAA."

Essas falas permitem inferir que o resultado que o CAA proporciona em relação ao crescimento profissional dos entrevistados está mais relacionado aos estrangeiros que aos nativos; sobretudo considerando que o afastamento de seu local de trabalho e os vínculos que os docentes possuem

com atividades na universidade em Recife inviabilizam um maior comprometimento com a instituição.

Possivelmente, para uma melhor adaptação da servidora entrevistada docente estrangeira 3 em seu ambiente de trabalho, a solução reside na não naturalização dos aspectos de sua cultura, como Rocha e Tosta (2009) e Laplantine (2007) defendem. Agindo assim, alguns entrevistados, citados abaixo, conseguiram se adaptar melhor às novas atividades.

Entrevistada técnico-administrativa estrangeira 3: "Companheiros de trabalho divergem de você ao extremo [...]. Isso não quer dizer que você vai entrar em conflito [...], a gente passa a se adaptar."

Entrevistado docente estrangeiro 4: "Nós estamos lidando com diversas pessoas: eu vim de Paris, outro de São Paulo, um de Recife, e dentro disso nós temos que saber lidar para ter um bom andamento dentro de uma universidade pública federal [...]. Eu obviamente deveria me adaptar."

Ainda acerca das falas citadas acima, percebe-se que o entrevistado docente estrangeiro 4, sentiu-se totalmente inserido ao ambiente de trabalho, mais uma vez, pelo seu perfil.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A homogeneidade no comportamento não parece fazer parte do conjunto de seres humanos de quaisquer comunidades. Há diferenças por toda a parte onde se encontra o indivíduo, dotado das mais variadas e múltiplas facetas comportamentais.

Retomando os estudos de Martin (1992), destaca-se novamente aqui as três perspectivas discutidas anteriormente: a integrada, a diferenciada e a fragmentada.

Aplicadas à esta pesquisa, nota-se, por exemplo, que o momento do encontro de uma cultura integrada acontece na possível autonomia em relação à UFPE, em Recife. Isto porque, diante da não aprovação, pela

maioria dos nativos, de tornar o CAA uma universidade independente, observou-se a forte presença de uma cultura integrada à UFPE. Neste sentido, tornar-se parte de uma estrutura maior, neste caso, a própria UFPE, mobilizou pensamentos e emoções da maior parte dos sujeitos do CAA, tendo como resultado a sobreposição da imagem da instituição federal em relação à do Centro, unidade e célula da instituição maior.

Já no que tange à cultura diferenciada, esta pôde ser percebida, por exemplo, quando a docente da área de engenharia que está exercendo atividades no núcleo de Design defende suas ideias e crenças em um espaço ainda não dominado. Destaca-se, deste modo, a transferência de ambiguidade para a periferia das subculturas, uma das características da perspectiva diferenciada, em que uma cultura maior, neste caso a cultura profissional dos designers, transfere para a subcultura, neste caso a da professora com uma cultura profissional da área de Engenharia, hábitos que não são enxergados pelo primeiro grupo.

Quanto aos técnicos administrativos, há uma pequena intenção de união, mas permeada por uma procura por melhorias ainda individuais. Assim, os técnicos, em sua maioria, almejam uma cultura profissional integrada, mas transferem para a periferia alguns indivíduos que apontam culturas diferenciadas.

Por fim, no que se refere aos aspectos que caracterizaram uma cultura fragmentada vivenciada na Instituição, destacam-se as disputas de controle da assiduidade e falta de compromisso, temas que desafiaram os sujeitos no campo organizacional, embora seja possível inferir que, ao longo do tempo, pelo menos algumas dessas dificuldades serão sanadas; e as facilidades, sem a oportunidade de crescimento profissional, em que talvez a instituição possa acabar por perder mais trabalhadores do que já perdeu no passado.

A partir daí, percebe-se que, no âmbito organizacional do CAA, convivem as três perspectivas, atingindo assim um dos objetivos deste trabalho, qual seja: identificar e analisar as culturas profissionais dos sujeitos nativos e estrangeiros.

Além disso, corroborando o que já foi exposto nas análises, salienta-se que a cultura que permeia a instituição do CAA é também caracterizada por um alto nível de individualidade e competitividade, principalmente considerando a categoria dos docentes. Neste caso, o trabalho individualizado permite que não ocorra a completa adesão dos servidores à instituição. Os nativos que moram em Recife, por exemplo, não se sentem parte do CAA, pois procuram se manter com projetos, pesquisas e afins nessa cidade. Já quanto aos estrangeiros, a maioria deles vincula-se ao CAA, aparentemente sem possibilidades de ligações maiores com outra instituição em Recife.

A pesquisa permite demonstrar também que o encontro das culturas profissionais dos nativos com as dos estrangeiros gerou, primeiramente, um embate, destacado, a princípio, como uma "defesa" da cultura de fora, trazida por desses últimos, mas que foi abrandado ao longo do tempo, tornando-se salutar, ao se construírem culturas de forma diferenciada. Como resultado, conclui-se que o diferente ajuda a contribuir para o crescimento profissional e pessoal dos pares, conforme apontado por diversos entrevistados. Delineiam-se, desta forma, as principais dificuldades ou facilidades de adaptação dos sujeitos no espaço organizacional, outro objetivo alcançado pela pesquisa.

A diversidade de culturas indica ainda uma nova consciência dos atores organizacionais nos seus padrões culturais, antes estabelecidos indo de encontro aos variados padrões já impostos por culturas trazidas pelos sujeitos oriundos de outras localidades, e que, coletivamente, compõem o quadro funcional de uma determinada instituição.

Como continuação a esta pesquisa, sugere-se, por exemplo, o estudo do tema em outras instituições de ensino com o mesmo perfil; o resultado da instalação dessas instituições em outras cidades fora das capitais; o resultado da mobilidade em relação ao gênero dos envolvidos no processo; e o impacto percebido pelos familiares dos profissionais nessa mudança.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 173-199.

ANTUNES, R. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

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

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

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

CARRIERI, A. P. A opção teórica-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L. da (Coords.). **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008. p. 19-33.

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

CAVEDON, N. R. "**Administração de toga**": desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2000.

\_\_\_\_\_. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

CHU, R. A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.

COELHO, E. C. **As profissões imperiais**: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Record, 1999.

CRAIDE, A. **Intramobilidade e interculturalidade intranacional**: desafios contemporâneos para profissionais e organizações. Salvador. UFBA. 2011. Tese (Doutorado em Administração) NPGA – Universidade Federal da Bahia. 2011. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/contents.php?opc=PESQ>>. Acesso em: nov. 2011.

CRAIDE, A.; DRUMOND-ABDALA, V.; FISCHER, T. M. D.; BRITO, A. C. de. “I came from there (but no one warned me!)”: reflections on people management policies that target intranational interculturality. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 358-372, out./dez. 2011.

DAMATTA, R. **Fé em Deus e pé na tábua ou Como e por que o trânsito enlouquece no Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

DIMENSTEIN, M. A cultura profissional do psicólogo e o ideário individualista: implicações para a prática no campo da assistência pública à saúde. **Estud. Psicol.**, Natal, v. 5, n. 1, p. 95-121, 2000.

DOMINGUES, C.; BUENO, J. M. Gestão internacional e cultura nacional brasileira: retratos das abordagens e pontos de contato. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 89-105, jan./abr. 2008.

FREITAS, M. E. A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades?. In: BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009a. p. 89-115.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma?. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

\_\_\_\_\_. Multiculturalismo e expatriação nas organizações: vida do executivo expatriado, a festa vestida de riso ou de choro. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009b. p. 289-302.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. São Paulo: Global, 2006.

\_\_\_\_\_. **Nordeste**: a influência da cana sobre a vida e a paisagem do Nordeste no Brasil. São Paulo: Global, 2004.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. 1. ed. [reimpr]. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

GOMES, L. **1822**: como um homem sábio, uma princesa triste e um escocês louco por dinheiro ajudaram D. Pedro a criar o Brasil, um país que tinha tudo para dar errado. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

GUITEL, V. D. Intercultural or crosscultural management? The confirmation of a research field and the issue concerning the definition and development of an intercultural competency for expatriates and international manager. **E&G**: Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 64-98, jun. 2006.

JAIME JÚNIOR, P. Multiculturalismo, lutas por reconhecimento e gestão da diversidade. In: BARBOSA, L. (Coord.). **Cultura e diferença nas organizações**: reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009. p. 116-138.

LAPLANTINE, F. **Aprender antropologia**. 25. reimp. São Paulo: Brasiliense, 2007.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MATOS, A. P. **Executivos americanos na Bahia**: expectativas e percepções sobre cultura de trabalho local: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2002.

MEAD, M. **Sexo e temperamento**. São Paulo: Perspectiva, 2011.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ROCHA, E. P. G. **O que é etnocentrismo**. 20. ed. – (Coleção primeiros passos). São Paulo: Brasiliense, 2006.

ROCHA, G.; TOSTA, S. P. **Antropologia e educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

SPINK, P. Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 142-144.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 3. ed. London: Sage, 2005. p. 443-466.

TEIXEIRA, R.; CAVEDON, N. R. Circularidade cultural e (re) significações: o Caso DNIT. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. UFF, Niterói, v. 10, p. 124-140, 2016.

VASCONCELOS, E. M. Desinstitucionalização e interdisciplinaridade em saúde mental. **Cadernos do IPUB**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 19-41, 1997.

VIEIRA, M. G.; SILVA, C. C. G. Plano Diretor como instrumento de planejamento participativo: um estudo na cidade de Caruaru/PE. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 176-191, maio/ago. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.