



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA

LEONARDO AUGUSTO NASCIMENTO DOS SANTOS

**IMPROVISÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL NA
ATIVIDADE GERENCIAL DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO**

Salvador
2014

LEONARDO AUGUSTO NASCIMENTO DOS SANTOS

**IMPROVISACÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL NA
ATIVIDADE GERENCIAL DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Ph.D. Eduardo Davel

Salvador
2014

LEONARDO AUGUSTO NASCIMENTO DOS SANTOS

**IMPROVISAÇÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL NA
ATIVIDADE GERENCIAL DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS DE
ENSINO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia,

Aprovada em: ____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Eduardo Paes Barreto Davel (Orientador) _____

Doutorado em Administração – HEC Montréal
Universidade Federal da Bahia

Ernani Coelho Neto _____

Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporânea - Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Neusa Rolita Cavedon _____

Doutorado em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Para Laura e Gabriel,
Por me mostrarem empiricamente que
“O Tempo não Para” e que
“A Vida é tão Rara”.

AGRADECIMENTOS

Se a construção de uma dissertação como esta é um processo muitas vezes solitário, a caminhada até chegar neste ponto definitivamente não o é. Por isto nada mais justo que registrar alguns agradecimentos àqueles (as) que de alguma forma contribuíram durante este caminhar:

A Deus, pela existência;

Aos meus pais, Rogério (*In Memoriam*) e Ana Cristina, por me ensinarem que o mais importante é o que não pode ser retirado de nossa essência: os valores e conhecimentos adquiridos e construídos ao longo da vida;

A Adriano “Dri” José (Irmão) e José “Zeca” Hilton (Primo) pelas piadas e pelo Porto (nem sempre, mas infalível) Seguro em Soterópolis;

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, por me proporcionar a realização deste curso; que as 30 dissertações desta turma não se resumam a papel impresso, mas que contribuam efetivamente na construção de um instituto que proporcione à seus estudantes e à sociedade serviços educacionais em nível de excelência;

Aos Colegas da turma do MPA IFBA/UFBA, pela honra da partilha destes momentos tão prazerosos, algumas vezes sofridos, mas fundamentais no processo de construção de conhecimento e amadurecimento, pessoal e profissional;

Ao Amigo (positivista) Ricardo Santana, pela amizade *ad infinitum* construída durante esta jornada do mestrado (que venha agora o doutorado!);

Ao Amigo Rubens Lucas, pelas ora reflexivas, ora triviais, conversas sobre as coisas do IFBA, do mundo e da vida, em nossos retornos à Feiroeste, nos melancólicos ocaso de Sábado;

A Eliana, Marília, Livia S. e Thais, por se disporem a devolver livros na biblioteca, me poupando algumas viagens a Soterópolis;

A Escola de Administração da UFBA, todo o seu corpo de servidores, pela acolhida e oportunidade única que é a realização de um mestrado;

Aos entrevistados, por disponibilizarem parte de seu tempo em responderem as perguntas que muito contribuíram na construção desta pesquisa;

Aos Professores Jose Célio Andrade e Roberto Brasileiro, pelas valiosas contribuições durante a banca de qualificação;

Aos Professores Ernani Coelho e Neusa Cavedon, por aceitarem o convite para participar da banca de defesa, e pelas observações inestimáveis;

E, *the Last, but definitely not Least*, ao professor Eduardo Paes Barreto Davel, por aceitar exercer a difícil tarefa de me orientar, em tudo que este aceite implicou; pelo exemplo de simplicidade, por lidar com meus diversos anseios de forma pacientemente beneditina; por fomentar o uso de tecnologias até então desconhecidas e hoje fundamentais na minha vida (Skype e Dropbox); em suma, pela capacidade de extrair o que a meu ver era (me permitindo um neologismo), inextraível. Sem o senhor, essa pesquisa não seria possível. *Merci beaucoup!*

“Provavelmente, o ser humano não é nada por natureza, a não ser um bípede sem penas; fora isso, o resto é cultural.”

Contardo Calligaris

“Ainda que quantificadas pela economia e formatadas pela política, as verdadeiras mudanças são culturais. E cultura não deve ter dono, fazemos juntos.”

Humberto Gessinger

“Será que, na cultura do serviço público, entre *norma* e *burla* – que ordinariamente mantém uma relação opositiva, na qual uma enfrenta, reduz o espaço e fragiliza a outra, na medida em que a *burla* viria a enfraquecer a *norma* e que o fortalecimento da *norma* reduziria o espaço para a *burla* –, encontramos uma outra relação, uma *relação positiva*, na qual uma pode reforçar a outra, na qual ambas podem compor o mesmo sistema de relações reforçando-se mutuamente?”

Jose Mario d’Avila Neves

RESUMO

SANTOS, Leonardo Augusto Nascimento Dos. **Improvisação como Competência Cultural na atividade gerencial de Organizações Públicas de Ensino**. 2014.151f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

No cenário de complexidade em que se encontram atualmente as organizações contemporâneas, é impossível que não haja momentos em que a improvisação não seja fator presente nas práticas do cotidiano organizacional, sendo inclusive, em algumas ocasiões, preponderante. É dentro desta realidade que esta pesquisa propõe examinar como a improvisação se manifesta como competência cultural na atividade gerencial de organizações públicas de Ensino. Adota-se como pressuposto que a cultura dentro e no entorno das organizações influencia a capacidade de improvisação dos gestores. Tem-se como objetivo geral da pesquisa examinar a consecução da improvisação como uma competência cultural relevante para a atividade do gestor público. Visto que a pesquisa envereda pelo viés cultural da improvisação nas práticas gerenciais, atrelamos os objetivos específicos às duas dimensões de estudo da cultura no âmbito dos estudos organizacionais, quais sejam, a cultura nacional (no caso, a brasileira) e a cultura organizacional. Utilizam-se referências teóricas dos temas de improvisação nos contextos Anglo – Saxônico (a partir das metáforas da música, simbolizada no *Jazz*, e do teatro) e brasileiro, onde adotamos o Jeitinho como meio de sobrevivência; os conceitos de competência e cultura, e suas implicações nos estudos organizacionais, sendo que neste último destaca-se a ideia de culturas na organização, a partir do modelo de Análise de Martin e Frost (2001), e a cultura nacional, que conduzem ao conceito de competência cultural. Como metodologia adota-se a autoetnografia, pois esta favorece a compreensão de fenômenos subjetivamente intrincados, cuja complexidade é abarcada a partir da vivência do pesquisador. Assim, a partir das experiências do pesquisador enquanto gestor, entre os anos de 2008 e 2010, em um setor de registros escolares de uma instituição federal de ensino tecnológico, são descritas e analisadas cinco práticas gerenciais, às quais são postas em reflexão, dentro da proposta retroalimentadora e subjetiva da autoetnografia, a partir de dezesseis entrevistas semi-estruturadas, em três níveis de estranhamento: membros da equipe de trabalho, outros gestores da organização, outros gestores de outras organizações. Os resultados indicam que a improvisação se manifesta culturalmente de forma integradora, diferenciada, ou fragmentada, por vezes com justaposição entre estas três perspectivas. O jeitinho é compreendido como arranjo, “gambiarra”, adequação, “sensibilidade subjetiva”, ou burla à ausência de normas. São formuladas sugestões para melhorar as práticas gerenciais estudadas.

Palavras – Chave: Improvisação. Competência Cultural. Cultura Organizacional Brasileira. Jeitinho. Organizações Públicas de Ensino.

ABSTRACT

SANTOS, Leonardo Augusto Nascimento Dos. **Improvisation as a Cultural Competence in a managerial activity of Teaching Public Organizations.** 2014.151f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

In a intricate scenery in which they are currently contemporary organizations, it is impossible that there are times when improvisation is not factor present in everyday practices, organizational and even, on some occasions, preponderant. It is within this reality that this research proposes to examine how improvisation manifests as cultural competence in managerial activity of teaching public organizations. Adopts as an assumption that the culture in and around organizations influences the ability of improvisation of managers. Have as general purpose of research examining the achievement of improvisation as a cultural competence relevant to the activity of the public Manager. Since the research step by cultural bias of improvisation in the managerial practices, implement specific objectives to the two dimensions of study of culture within the framework of organizational studies, namely, the national culture (in this case, the Brazilian) and organizational culture. Theoretical references used the themes of improvisation in the Anglo-Saxon (from metaphors of music, symbolized in Jazz, and the theater) and Brazil, where we adopted the Jeitinho as a means of survival; the concepts of competence and culture, and their implications in organizational studies, in which ultimate highlight the notion of cultures at the organization, from the analysis model of Martin and Frost (2001), and the national culture, leading to the concept of cultural competence. How methodology adopts the Self-ethnography, since this promotes the understanding of phenomena subjectively intricacies, whose complexity is covered from the experience of the researcher. Thus, from the experiences of the researcher while Manager, between 2008 and 2010, in a sector of school registers of federal technological education institution, are described and analyzed five managerial practices, which are put into consideration, within the proposal feedback and subjective of the Self-ethnography, from sixteen semi-structured interview, in three levels of strangeness: work team members, other managers of the Organization, another managers from other organizations. The results indicate that the improvisation manifests itself culturally in a integrative, differentiated, or fragmented way, sometimes with overlapping between these three perspectives. The Jeitinho is understood as arrangement, "gambiarra", suitability, "subjective sensitivity", or swindle the absence of standards. It is formulated suggestions for improving management practices studies.

Keywords: Improvisation. Cultural Competence. Brazilian Organizational Culture. Jeitinho. Teaching Public Organization.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CENTEC	Centro de Educação Tecnológica da Bahia
CORES	Coordenação de Registros Escolares
ETFBA	Escola Técnica Federal da Bahia
GRA	Gerência de Registros Acadêmicos
IFBA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia
MEC	Ministério da Educação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Continuum do Jeitinho	30
----------	-----------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Algumas características da improvisação organizacional	23
Quadro 2	Paralelo entre o <i>Jazz</i> e o vocabulário emergente dos estudos organizacionais	24
Quadro 3	Improvisação nos contextos Anglo-Saxônico e Brasileiro	35
Quadro 4	Conceitos de Cultura, Paradigmas, Autores e Escolas de Pensamento	40
Quadro 5	As etapas do processo metodológico	60

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES	21
1.1 A Improvisação no Contexto Anglo-Saxônico: A Metáfora do <i>Jazz</i> e do Teatro	23
1.2 A Improvisação no Contexto Brasileiro: O Jeitinho como Meio de Sobrevivência	29
1.2.1 O Jeitinho na Administração Pública Brasileira	33
2 IMPROVISACÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL	36
2.1 O Conceito de Competência nos Estudos Organizacionais	36
2.1.1 A Competência na Administração Pública	37
2.2 A Ideia de Cultura: um Conceito Polissêmico	39
2.3 Cultura(s) nas Organizações	40
2.3.1 A Questão da Cultura Nacional	44
2.4 Improvisação como Competência Cultural	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 Contexto Histórico: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia	49
3.1.1 A Criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia	52
3.1.2 O Campus Santo Amaro e a Coordenação de Registros Escolares	53
3.2 Autoetnografia: Da “Observação-Participante” a “Participante-Observador”	55
3.2.1 As Etapas do Método Autoetnográfico	56
3.3 Análise Inicial das Práticas	61
3.3.1 Primeira Prática: Organização do processo de trabalho	61
3.3.2 Segunda Prática: Organização Física do Ambiente de Trabalho	63
3.3.3 Terceira Prática: Avaliação de Desempenho	66

3.3.4	Quarta Prática: Avaliação de Estágio Probatório	69
3.3.5	Quinta Prática: Criação de Documento Institucional (Diploma)	71
4	ANÁLISE: A IMPROVISAZÃO COMO COMPETENCIA CULTURAL	73
4.1	Primeira Prática: Organização do Processo de Trabalho	73
4.2	Segunda Prática: Organização Física do Ambiente de Trabalho	75
4.3	Terceira Prática: Avaliação de Desempenho	78
4.4	Quarta Prática: Avaliação de Estágio Probatório	84
4.5	Quinta Prática: Criação de Documento Institucional (Diploma)	87
5	DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES	91
5.1	Implicações para Pesquisadores da Improvisação nas Organizações	91
5.2	Implicações para Pesquisadores da Competência nas Organizações	92
5.3	Implicações para Pesquisadores da Cultura Organizacional Brasileira	93
5.4	Implicações para Gestores do IFBA	96
5.5	Implicações para Gestores Públicos	99
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
	REFERÊNCIAS	105
	APENDICE A: Modelo do Roteiro de Entrevista	120
	APENDICE B: Diálogo de Descrição das Práticas – Primeira Prática: Organização do Processo de Trabalho	123
	APENDICE C: Diálogo de Descrição das Práticas – Segunda Prática: Organização Física do Ambiente de Trabalho	127
	APENDICE D: Diálogo de Descrição das Práticas – Terceira Prática: Avaliação de Desempenho	131
	APENDICE E: Diálogo de Descrição das Práticas – Quarta Prática: Avaliação de Estágio Probatório	139
	APENDICE F: Diálogo de Descrição das Práticas – Quinta Prática: Criação de Documento Institucional (Diploma)	146

INTRODUÇÃO

Em uma organização extremamente complexa, o que fica evidente em seus números (presente em mais de 16 campi em varias regiões e municípios do Estado da Bahia; com um quadro de aproximadamente 15000 estudantes, 2023 servidores públicos em exercício¹, 800 funcionários terceirizados, com um orçamento estimado em 64 milhões de reais no ano de 2013²), como é o caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, são muitas as perspectivas de análise, bem como os fenômenos sócio-organizacionais a serem investigados.

Diante de tal complexidade, é impossível que não haja momentos em que a improvisação não seja fator presente nas práticas do cotidiano organizacional, podendo inclusive, em algumas ocasiões, se tornar fator preponderante destas práticas.

Uma organização que improvisa é uma organização viva, que “respira” ou, melhor dizendo, que tem seus processos oxigenados e não engessados, onde seus atores são capazes de criar.

Neste sentido, um dos argumentos a favor da improvisação nas organizações é a necessidade de libertar a organização da paralisia por vezes gerada pelo planejamento e pela institucionalização de rotinas orientadas, para a eficiência (CUNHA e CUNHA, 2000, p.216).

Se nas organizações empresariais e corporativas a concorrência e a competitividade do mercado faz com que o tempo entre planejamento e ação seja cada vez mais exíguo, nas organizações públicas o(s) planejamento(s) tem se configurado como mero instrumento de referência, ou resultado do cumprimento de alguma instrução normativa advinda dos Gabinetes ministeriais de Brasília, demonstrando um enorme distanciamento e, por conseguinte, ineficácia ante as práticas cotidianas de gestão, fazendo com que, não raro, se tornem meras peças de adorno bibliotecário³.

Estes planos não descem em nível de detalhamento operacional. Não especificam quais servidores terão de realizar quais tipos de tarefas, não atentam para o quantitativo de

¹ Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/OrgaoExercicio-ListaOrgaos.asp?CodOS=15000&Pagina=3>>. Acesso em: 31.jul.2013

² Disponível em: <<http://proap.ifba.edu.br/>>. Acesso em: 31.jul.2013

³ A título de exemplo, citamos: Termo de Acordo de metas e compromissos, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Qualificação Institucional (PQI) e o Plano Pedagógico Institucional (PPI).

recursos, materiais ou humanos. Tratam-se somente de orientações gerais, diretrizes estratégicas. Como resultado, mesmo "atividades altamente previsíveis" têm em seu bojo a presença de práticas de improvisação (OLIVEIRA, 2009, p.145).

Exceção feita às atividades ligadas a execução orçamentária, ou aquisição de equipamentos e serviços, onde o não cumprimento de leis, normas e regras podem conduzir o servidor à prisão, a atividade gerencial em organizações públicas, principalmente em seu nível operacional (ALECIAN e FOUCHER, 2001), pauta-se ora pelo excessivo número de regras, discrepância dessas regras para com a realidade organizacional, ou ainda pior, ausência de regras e normas claras e específicas, que norteiem ações gerenciais e operacionais.

Para exemplificar tal cenário, citamos trecho da tese de Oliveira (2009, p.77), cuja pesquisa foi acerca do cotidiano da burocracia pública federal de setores e órgãos ministeriais:

Realizam-se infindáveis reuniões, elaboram-se planejamentos estratégicos, planos táticos e Programas de Governo que resultam em uma série de projetos, mas a maioria jamais será levada a cabo. Fazem-se auditorias que demandam respostas, feitas "para inglês ver", e Planos de Ação para Atendimento de Recomendações que também não serão cumpridos. Tudo isso acumula um volume espantoso de horas de trabalho e nem sempre alcança o objetivo inicial.

Depreende-se do trecho mencionado que, tanto nos gabinetes dos diversos ministérios e órgãos do poder central da administração pública federal Brasileira, quanto nas diversas organizações públicas federais localizadas nas mais diversas cidades Brasileiras, há um distanciamento entre os instrumentos de planejamento e ação gerencial, o que enseja a prática da improvisação no cotidiano das organizações.

Tais fatos vão ao encontro do que Castor (2000, p.32) nos lembra, que o Brasil é um país de improvisadores, palavra que vem do latim *improvisu*, aquilo que não foi visto antes. Isso decorre da escassez de referências históricas, culturais e políticas, que não fosse a pura e simples transposição mecânica das matrizes históricas, políticas e socioculturais portuguesas, o que conduziu a uma completa adoção da improvisação como *modus operandi* de construção nacional.

Fica evidenciado que a realidade social brasileira, de modo geral, e a realidade organizacional, de modo particular, apresenta não só um contexto histórico, mas também um contexto cultural de improvisação.

A improvisação decorre de dois contextos: além do cultural, há também o cognitivo. Este advém do fato de que "todos nós somos improvisadores. A forma mais comum de

improvisação é a fala. Quando falamos e ouvimos, estamos recorrendo a um conjunto de blocos (vocabulário) e de regras para combiná-los (gramática). E esses nos são oferecidos pela nossa cultura. (...). Toda conversa é uma forma de jazz.” (NACHMANOVITCH, 1993, p.27)

A fala de Nachmanovitch (1993) reforça o segundo contexto: o cultural, pois “a improvisação não se dá no vazio e na ignorância”. (FISCHER, 2007, p.229). Ou seja, a improvisação decorre dos valores, crenças e entendimentos compartilhados pelos atores sociais, os quais são configurados e reconfigurados à medida que presentes e influentes nas condutas desses mesmos atores sociais, em suas respectivas práticas de improvisação.

A partir do raciocínio construído anteriormente, onde se demonstrou a correlação entre a improvisação e a cultura nas práticas gerenciais em organizações públicas, entendemos como pertinente o tema - título desta pesquisa, “A improvisação como competência cultural na atividade gerencial de organizações públicas de ensino”.

Apreendendo a competência, como uma faculdade de apreciação e resolução para determinado assunto, formulamos o seguinte problema: *De que forma a improvisação se manifesta como competência cultural na atividade gerencial em organizações públicas de Ensino?*

Para investigarmos tal problema, consideramos como pressuposto que a cultura dentro e no entorno das organizações influencia a capacidade de improvisação dos gestores. Ademais, apresenta-se como objetivo geral da pesquisa examinar a consecução da improvisação como uma competência cultural relevante para a atividade do gestor público.

Visto que a pesquisa envereda pelo viés cultural da improvisação nas práticas gerenciais, atrelamos os objetivos específicos às duas dimensões de estudo da cultura no âmbito dos estudos organizacionais, quais sejam, a cultura nacional (no caso, a brasileira) e a cultura organizacional. Os objetivos específicos são:

- Investigar a presença do jeitinho como traço marcante da cultura brasileira na prática de improvisação da atividade gerencial das organizações públicas de Ensino. Escolhemos o jeitinho por entendemo-lo como um foco cultural (REGA, 2000) de nossa vasta cultura brasileira, além de vislumbrarmos a possibilidade de aproximação deste com a improvisação, desde que a entendemos cultural, e por ambos, improvisação e jeitinho, possuírem em seu cerne algo que os associa, que é a ideia de flexibilidade;

- Verificar como a cultura organizacional fomenta as práticas de improvisação da atividade gerencial das organizações públicas de Ensino. Para tanto, utilizaremos o modelo de análise de Martin e Frost (2001), que propõe a compreensão da cultura organizacional a partir de três perspectivas; integração (valores que perpassam todos os níveis da organização); diferenciação (ênfase-se a formação de culturas grupais com entendimentos próprios dentro da organização) e fragmentação (a subjetividade individual prevalece, o que dificulta a possibilidade de consenso).

Tal modelo de análise vem apresentando relevante aceitação nos estudos que enfatizam a cultura nas organizações (CAVEDON, 2000; CAVEDON e FACHIN, 2008; FISCHER, FRANÇA e SANTANA, 1993; JUNQUILHO e SILVA, 2008).

Feitas estas colocações, apresentamos a estrutura da dissertação, composta de cinco capítulos, além desta introdução. No capítulo um, apresentamos a literatura sobre o tema da improvisação na teoria organizacional, ressaltando dois diferentes contextos socioculturais: o anglo – saxônico, a partir da metáfora do *Jazz*, e o brasileiro, a partir do supracitado jeitinho.

No capítulo dois, tentamos construir o conceito de competência cultural. Para tanto, apresenta-se um breve esboço da noção de competência na literatura gerencial, bem como um estado da arte do conceito de cultura nos estudos organizacionais.

No capítulo três, tem-se os procedimentos metodológicos. Fazemos uma reconstrução histórica da unidade de análise, em perspectiva macro o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, e em perspectiva micro a atividade gerencial da coordenação de registros escolares do Campus Santo Amaro. Apresenta-se neste capítulo como método de pesquisa a autoetnografia, escolhida por se caracterizar pela compreensão de fenômenos subjetivamente intrincados, cuja complexidade é abarcada a partir da vivência do pesquisador. Em termos empíricos, partiremos da experiência do pesquisador como gestor à frente da coordenação de Registros Escolares no Campus Santo Amaro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, entre os anos de dois mil e oito e dois mil e dez, e analisamos cinco práticas gerenciais, onde são observadas características de improvisação, oriundas da cultura (organizacional e brasileira).

No capítulo quatro, apresentamos as análises e reflexões provenientes dos desdobramentos inerentes à metodologia escolhida, onde as reflexões iniciais (estranhamento) do pesquisador são confrontadas e enriquecidas a partir dos estranhamentos obtidos pelas reflexões provenientes das entrevistas realizadas.

No capítulo cinco, são feitas discussões e implicações dos principais temas abordados na pesquisa. São propostas algumas sugestões para uma melhor prática nas atividades gerenciais aqui analisadas, como deve ser de praxe em uma atividade desta natureza (mestrado profissional).

Derradeiramente, têm-se as considerações finais, onde entrelaçamos os objetivos com as reflexões e resultados, ensejando-se um breviário de toda a pesquisa.

CAPÍTULO 1

IMPROVISACÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Dentro da complexidade característica dos tempos vividos atualmente pela humanidade, descrita por alguns estudiosos como pós-moderna (HARVEY, 2001; LYOTARD, 1998), destaca-se o papel das organizações, a ponto de Chanlat (2000) definir tal era como “a sociedade do *management*”, assim como Etzioni (1989) e Perrow (1992) definem-na como a “sociedade de organizações”.

Tem-se então que um mundo de organizações simples com pessoas complexas é um mundo precário, onde as organizações têm, a partir da prática cotidiana dos atores que a constituem, a capacidade de se reconstruir e aperfeiçoar continuamente. Estas realidades organizacionais são resultado de um conjunto de interações guiadas pelo nível mais alto da organização, mas fortemente devedoras da capacidade, do discernimento e da vontade da base (CUNHA, 2005).

É neste cenário que, apesar de ser inicialmente vista como um fenômeno indesejável nas organizações (CROSSAN e SORRENTI, 1997; FLACH e ANTONELLO, 2011a), a improvisação tem ganhado espaço como componente do/no contexto organizacional, principalmente como ferramental para que as mesmas lidem com temas que tem se tornado fundamentais para sua sobrevivência e melhor desempenho, tais como aprendizagem (CROSSAN e SORRENTI, 1997; FLACH, 2010; FLACH e ANTONELLO, 2011a e 2011b), criatividade (CUNHA, 2002 e 2005), estrutura e modelagem (HATCH, 2002; CAVALCANTI, 2007), mudança (NOBREGA, 2009), novo modelo de organização (WOOD JR., 1992; SERVA, 1994).

A improvisação não é um novo fenômeno organizacional. Tem ganhado corpo na teoria organizacional, mas sempre esteve presente, entretanto esta presença era compreendida como uma disfunção organizacional, seja um resultado inesperado ou uma falha em algum projeto (LEWIN, 1998).

Segundo Cunha (2005, p.99), uma teoria da prática organizacional não dispensa a improvisação como fenômeno inerente aos sistemas complexos – nos quais os esforços de previsão estão condenados a ser surpreendidos pela realidade, aceitando improvisação e não a removendo dos modelos teóricos.

O estudo e a prática da “improvisação” em ciência organizacional parecem, em primeira análise, desaconselháveis. A conotação negativa que por via de regra se associa ao termo, decorre do fato de a improvisação ser frequentemente equiparada a todo um conjunto de práticas indesejáveis pelo que, por conseguinte, a mudança organizacional improvisada dará origem a resultados inferiores aos da mudança organizacional planejada (CUNHA e CUNHA, 2000, p.213).

Kops (2011) ambienta a improvisação, dentro de uma perspectiva paradoxal, no binômio planejamento x improvisação, sendo primeiro um processo inerente ao profissionalismo, enquanto que a improvisação evidenciaria a falta dele.

Neste sentido, Cunha e Cunha (2000) afirmam que não há uma relação direta de substituição entre planejamento e improvisação, como parece sugerir Kops (2011); de fato, a improvisação refere-se, basicamente, à contração do planejamento e da execução, à compreensão da ação à medida que ela vai tendo lugar e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reação sem o benefício de reflexão prévia (CUNHA, 2002). Consiste em variar, combinar e recombinar um conjunto de figuras num esquema que dê coerência à peça completa (SCHON, 1987, apud WEICK e WESTLEY, 2012).

Para Nachmanovitch (1993, p.21), há no âmago da improvisação uma unidade de experiência que é o cerne do mistério criativo, ou seja, a livre expressão da consciência, e que desse cenário de liberdade emerge um certo grau de risco.

Weick (1998) destaca que a palavra improvisação tem as suas raízes no termo “proviso”, que designa a ação estipulada em avanço, a execução de algo premeditado. Com o prefixo “im”, obtém-se um termo que designa justamente o oposto, isto é, a ação que lida com o inesperado, que ocorre sem ter sido previamente estipulada.

Nachmanovitch (1993, p.20) ressalta que após um período onde a improvisação perdeu espaço para uma excessiva valorização da especialização e do profissionalismo em todos os campos de atividade, uma onda de improvisação tem surgido como *modus operandi* em vários outros tipos de ofício, sendo a improvisação utilizada tanto na técnica capaz de produzir novos resultados no ambiente laboral, quanto na performance dos processos que conduzem a esses resultados. O quadro abaixo resume algumas dos aspectos da improvisação nas organizações:

Quadro 1 : Algumas características da improvisação organizacional

Conceitos Subjacentes	Intuição, capacidade adaptativa, assunção de caos.
Ferramentas de gestão	Estruturas mínimas, iterações freqüentes, aprender-fazendo, coordenação interfuncional, instrumentos de monitoria e simulação.
Riscos evitados	Paralisia por análise, sobre-implicação, pensamento segmentalista, ossificação, “perder o barco”.
Riscos potenciais	Extinção por instinto, aumento da incerteza, risco de desintegração, “afundar o barco”, falta de qualidade, baixa produtividade.
Situações a que se aplica	Envolventes complexas e caóticas, negócios de alta-velocidade, mercados com fortes pressões para a inovação.

Fonte: Cunha e Cunha, 2000.

Já Flach (2010, p.42) propõe três categorias de improvisação nas organizações:

- Improvisação emergente: surge subitamente por exigência do contexto e exige uma ação rápida e espontânea;
- Improvisação reinterpretativa: improvisação sobre alguma experiência que o indivíduo que a executa já tenha passado ou algo que já conhece previamente: consiste em uma determinada variação sobre um tema já conhecido, uma reinterpretação, com possibilidade de novos argumentos e ações;
- Improvisação inovadora: trata-se da improvisação que cria algo totalmente novo.

Com o intuito de demonstrarmos como a improvisação ocorre e decorre em/de contextos culturais, tornando-se assim uma competência cultural, mostraremos a seguir como ela é abordada em dois cenários distintos: o Anglo-Saxônico, a partir da metáfora do *Jazz* e do teatro, com mais ênfase na primeira, e o Brasileiro, a partir da ideologia do “jeitinho” presente em nossa sociedade.

1.1 A IMPROVISÇÃO NO CONTEXTO ANGLO-SAXÔNICO: A METÁFORA DA MÚSICA E DO TEATRO

A música, através do *jazz*, e o teatro, são expressões artísticas que tem sido utilizadas como metáfora de análise e estudo da improvisação nas organizações, no sentido de que as idéias são compostas e executadas, pelos grupos, quase que instantaneamente. Como Crossan et al (1996, apud CROSSAN et al, 2005) sugerem, “a improvisação representa o ponto de encontro entre o planejamento e a oportunidade, formando um mosaico de formulação e implementação estratégica”.

A utilização da metáfora do *Jazz* tem sido recorrente para estudos da improvisação nas organizações, pois neste ritmo musical, o tema tem um papel fundamental na manutenção do foco dos músicos, ao mesmo tempo em que lhes permite flexibilidade para improvisar sobre as estruturas harmônica, melódica e rítmica. É essa síntese entre liberdade e controle que torna as estruturas musicais do *Jazz* tão apelativas para o mundo das organizações (CUNHA, 2002).

Sobre essa relação entre liberdade e controle do *Jazz*, Barrett e Peplowski (1998) lembram que “o *Jazz* é uma atividade limitada por regras. O que os improvisadores do *Jazz* fazem quando estão tocando é seguir a seqüência de acordes como se estivessem em um roteiro. Sair desta seqüência de acordes é quebrar a regra, e isso não pode nem deve ser feito”.

O ponto principal é que os *jazzistas* não aceitam suas estruturas como dadas. Eles acreditam que a atitude adequada em relação à estrutura é descobrir o que se pode tirar dela. Assim, interpretam suas estruturas da forma mais aberta possível, maximizando a ambigüidade e o potencial para a multiplicidade interpretativa (HATCH, 2002). A referida autora apresenta um quadro em que enfatiza os paralelos entre o jazz e os estudos organizacionais:

Quadros 2 – Paralelo entre o jazz e o vocabulário emergente dos estudos organizacionais

Jazz	Descrições	Vocabulário emergente
Solo Acompanhamento <i>Trading fours</i>	Assumir a liderança. Dar apoio à liderança dos outros. Fazer trocas entre funções de liderança e de apoio.	Trabalho em equipe Colaboração
Pergunta Resposta	Abrir espaço para as idéias dos outros. Responder às idéias dos outros e acomodá-las.	Construção do sentido Processo estratégico
<i>Groove</i> e sensibilidade	Tensão e alívio emocionais. Ressonância do som incorporado. Comunhão entre músico e platéia.	Cultura e identidade organizacionais

Fonte: Hatch, 2002.

Uma questão chave para se compreender a improvisação, fortemente simbolizada no *Jazz*, é vislumbrar o equilíbrio entre a sua natural flexibilidade enquanto capital humano, tanto individual quanto grupal⁴ (LEWIN, 1998), mas que concomitantemente para se viabilizar enquanto improvisação coletiva implica coordenação e controle (CAVALCANTI, 2007).

A coordenação é resultante de uma situação aonde as pessoas possuem visões equivalentes acerca do que está acontecendo e do que isto significa. A equivalência permite

⁴ Nesse sentido compartilhamos da visão de Flach (2010, p.52) de que a improvisação pode ser individual ou coletiva. “A improvisação individual pode ser comparada ao solo de improviso de um músico ou artista de teatro. No entanto, quando um pequeno grupo passa a improvisar, este improviso passa a ser coletivo, havendo necessidade de harmonia entre os improvisadores, para que todos percorram um mesmo sentido.”

um mínimo de coesão para que a expressão individual ocorra simultaneamente com a improvisação coletiva (PRESTON, 1991, apud CROSSAN et al, 2005).

Já o controle ocorre a partir de bases conceituais que os participantes tomam como dadas, embutidas em rotinas processuais e substantivas, vocabulário da organização, canais preferenciais de comunicação, critérios de seleção, agendas de reuniões e práticas de socialização. (...) Sair de ambientes turbulentos pode depender de uma contínua improvisação diante das contínuas mudanças (CAVALCANTI, 2007).

Weick (2002, p. 9) destaca seis pontos que considera fundamentais nessa metaforização entre o *Jazz* e os estudos organizacionais:

1. O *jazz* desafia a tradicional distinção da música ocidental entre compor e tocar, e, nesta provocação, antecipa uma tendência análoga na teoria das organizações em separar a estrutura do processo, os planos da implantação, os processos dos produtos, bem como pensar o futuro sem considerar a experiência do passado, ou seja, o retrospecto.
2. O *jazz* também demonstra um desdém sobre qualquer divisão do trabalho “o músico de *jazz* quer ser tanto criador quanto intérprete, solista e acompanhante, artista e animador” (Gioia, 1988, p. 16).
3. O *jazz* incorpora uma estética onde é possível reconhecer a beleza na execução imperfeita de idéias.
4. Músicos de *jazz* estão ligados por formas sociais que se coordenam, ainda que preservando a diversidade, e isto requer um mínimo de consenso para que ela ocorra.
5. O *jazz* caminha, deliberadamente, na direção de um abismo de falta de forma, mesmo que usualmente se pule para trás antes de saltar, encontrando ordem no meio do caos, porém arriscando-se muito mais do que a maioria de nós concorda em fazê-lo.
6. O *jazz* representa um grupo completamente diferente de pessoas que vivem em uma “imaginação disciplinada”. A disciplina dos músicos de *jazz* começa com as melodias das quais ele ou ela partiram, a imaginação vem com a personalização desta melodia por meio da improvisação.

Wood Jr. (1992) usa a metáfora do *Jazz* como símbolo da organização do futuro, contrapondo a metáfora proposta por Drucker, “guru” do *Management*, para quem as organizações do futuro serão como orquestras sinfônicas, “uma combinação de alta especialização individual com coordenação e sincronismo temperados por um caráter artístico”.

Para Wood Jr. (1992), a organização do futuro caracteriza-se pela ausência de maestro, pela predileção do senso comum, pelo pequeno porte e que, mesmo com a presença de alguns padrões, há total espaço para improvisação, individual e coletiva.

Alem da metáfora do *Jazz* como auxílio na compreensão da improvisação como fenômeno organizacional, a metáfora teatral também se revela bastante utilizada (CAVALCANTI, 2007; SPOLIN, 1983, PIETROPAULO, 1989, FROST E YARROW, 1990,

apud CROSSAN e SORRENTI, 1997; CROSSAN et al, 2005; VERA e CROSSAN, 2004, apud FLACH e ANTONELLO, 2011b).

A partir dos trabalhos de Karl Weick, Cavalcanti (2007, p. 41) faz uso da metáfora da improvisação teatral em detrimento da metáfora típica de arquitetura, muito usada em estudos da área de Modelagem Organizacional, concebida como uma atividade limitada que ocorre num ponto fixo no tempo. A atividade está diretamente relacionada com tomada de decisão, concentrada em pequenos grupos, que traduzem suas intenções em planos. Esses planos são embasados em pressupostos acerca das estruturas, evitando a reflexão acerca dos processos. As estruturas são consideradas soluções estáveis a um conjunto de problemas que se modificam de maneira incremental.

Vera e Crossan (2004, apud FLACH e ANTONELLO, 2011b) analisaram as implicações de processos de improvisação nas empresas. Elas identificaram semelhanças e diferenças entre os conceitos de *performance* e sucesso no teatro e nas organizações, extraíndo também lições da improvisação teatral possíveis de serem transportadas para o estudo da improvisação nas organizações.

Crossan et al (2005) utilizam-se de conceitos de improvisação teatral para analisar aspectos do trabalho em equipe, como o “sim-e” e a “liderança rotativa”. Por “sim-e” entende-se a situação em que os atores aceitam a oferta do papel e constroem-no a partir deles. Já a “liderança rotativa” ocorre quando há uma alternância no exercício da liderança entre os atores do grupo em diferentes momentos, a depender dos contextos e situações que se apresentam.

Crossan e Sorrenti (1997) analisaram a *commedia dell'arte*, gênero de teatro popular improvisado, surgido na Europa Ocidental no século XVI. Tradicionalmente envolvia trupes de atores que desempenhariam uma quantidade mínima de personagens que fossem comuns para o grupo. Como resultado, mais trupes de atores tinham o mesmo quantitativo mínimo de personagens, para que fosse criada uma familiaridade com o público. Os atores representariam *all' improvviso*, e apareceriam para representar seus personagens no decorrer da trama (FROST E YARROW, 1990, apud CROSSAN e SORRENTI, 1997).

Pietropaulo (1989, apud CROSSAN e SORRENTI, 1997) relata que a espontaneidade nestas performances era limitada. Os personagens foram se tornando fixos, e os atores ou atrizes desempenhavam o mesmo papel. Neste caso, a improvisação foi destinada à elaboração estruturada que limitava o número de opções criativas em que cada um dos atores

deveria trabalhar. Dentro da estrutura o número de escolhas era suficiente para por em cena diferentes finalidades que são representadas em cada desempenho, tal qual no jazz, onde a estrutura é mínima, mas com imensas variações sobre essa estrutura.

Nas formas teatrais de improvisação a estrutura básica imposta na produção também podem variar. Spolin (1983, apud CROSSAN e SORRENTI, 1997) sugere que a meta de improvisação é “resolver problemas”, pondo os atores face a face com a situação.

Algumas críticas já foram tecidas ao uso das metáforas da música e do teatro nos estudos organizacionais. Há o entendimento de que a arte poderia ser apropriada a tal ponto de se tornar mais uma ferramenta de dominação (FLACH, 2010).

Essa crítica foi refutada por Hatch e Weick (1998), pois os mesmos, a partir de uma visão foucaultiana, afirmam que qualquer idéia, metáfora ou conhecimento pode ser utilizado como forma de dominação ou opressão, e que tal prerrogativa está sendo utilizada para desqualificar toda e qualquer produção da inteligência humana.

Os autores argumentam ainda que o uso/produção de todo e qualquer conhecimento há de ser feito com a consciência de que há implicações políticas e ideológicas.

Nesse sentido, Hatch e Weick (1998) também comentam a respeito de duas críticas comuns ao *Jazz* enquanto estilo musical que de alguma forma foram transpostas para o uso da metáfora do *Jazz* nos estudos sobre improvisação no campo dos estudos organizacionais: a de uma grande carga de elitismo, e outra de sexismo.

Em relação ao elitismo, os autores afirmam que após alguns contatos e conversas com alguns músicos de *Jazz*, fica claro que a necessidade de concentração para ouvir o que o colega de banda está tocando para não perder a harmonia e fazer com que a improvisação flua faz com que, em alguns momentos, haja um distanciamento em relação ao público, mas de que forma alguma isso isola os músicos de seu *feeling* com a platéia. Para finalizar, os autores argumentam que “um ponto que a crítica deveria sustentar é que se o elitismo por si só deve ser combatido (nas organizações e na sua teoria) e se a metáfora do jazz se torna um símbolo, justa ou injustamente, desse elitismo, então isso por si só é uma forma de resistência”.

Sobre o sexismo, ou mais propriamente a alegação de que o *Jazz* seria um instrumento reprodutor de uma visão machista que dominou os preâmbulos da história da sociedade de maneira geral, e das organizações em particular, Hatch e Weick (1998) alertam que esta questão precisa estar ao redor das discussões sobre o uso do *Jazz* como metáfora organizacional, sob risco de reproduzir as mesmas relações de gênero que foram construídas

historicamente, e que devem ser evitadas se a intenção for vislumbrar organizações embasadas na diversidade.

Outra crítica relacionada ao uso do *Jazz* como metáfora da improvisação é feita por Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006), que entendem o *Jazz* como limitado em termos de análise, haja vista que ele ignora a dimensão competitiva que também se faz presente nas organizações e na improvisação que se executa em seu contexto, restringindo-se a abarcar somente a cooperação.

Diante de tal limitação, Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006) sugerem outras metáforas musicais que contemplam a dimensão competitiva. A primeira delas é o *Repente*, música cuja origem remonta aos trovadores do século XIX, mas que persiste ainda hoje, principalmente na região Nordeste. Trata-se de um estilo musical onde dois indivíduos, cada qual com sua viola, executam uma música simples, monocórdica até, que enfatiza a fala dos repentistas, pautada por versos rimados e improvisados, cuja construção flui a partir da complementação de um repentista no outro. Ou seja, apesar de haver claramente uma competição, um precisa do outro para criar seu verso, sua fala, há também uma cooperação.

A outra é a música indiana, que apresenta uma mobilidade em termos de improvisação ainda maior do que o *Jazz*. Isso decorre de algumas características peculiares ao estilo: A música Indiana não é escrita, é inteiramente produzida no momento da execução, ao contrário do *Jazz*, que tem, pelo menos, uma base melódica pré-produzida. Além disso, ao contrário da música ocidental, cujos instrumentos têm sete notas, há uma infinidade de escalas entre as notas, o que propicia uma amplitude maior, expandindo a abrangência de possibilidades. Por fim, não há a figura do *Jazzman*, ou *Bandleader*, ou seja, não há liderança, o que acirra a competição⁵ (KIRSCHBAUM, SAKAMOTO e VASCONCELOS, 2006).

O fato é que, mesmo com limitações ou pontos críticos em sua abordagem, o *Jazz* vem se constituindo como uma poderosa metáfora (FISCHER, 2007; HATCH, 2007) para o estudo da improvisação no âmbito dos estudos organizacionais, fato corroborado pelo considerável número de publicações⁶ que fazem uso desta perspectiva. As relações sociais, combinações e

⁵ Sobre essa competição acirrada pela ausência de liderança, Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006) afirmam que “durante uma execução musical, um músico pode tentar introduzir uma nota dentro de uma seqüência de seu colega solista para tentar destoar a música e parecer que o solista não tinha capacidade para fazer com que a música continuasse soando agradavelmente. O solista, em contrapartida, precisa fazer seu esforço máximo para não perder a música por conta daquela nota”.

⁶ Hatch (1997,1999); Barrett (1998); Weick (1998); Cunha e Cunha (2000); Kamoche (2003); Crossan et al (2005).

ethos dos músicos de *Jazz* permitem que a improvisação ocorra e se configure com as rotinas estabelecidas. Dessa forma, a investigação das relações sociais e práticas no *Jazz* vão gradativamente sendo transpostas ao mundo organizacional (KIRSCHBAUM, SAKAMOTO e VASCONCELOS, 2006).

1.2 A IMPROVISACÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO: O JEITINHO COMO MEIO DE SOBREVIVENCIA

A despeito da perspectiva de considerar a improvisação como uma atividade inerente à condição humana (NACHMANOVITCH, 1993), ou, no âmbito das organizações, como um recurso extra para a resolução das diversas situações do cotidiano organizacional (CUNHA, 2002 e 2005; FLACH e ANTONELLO, 2011a e 2011b; HATCH, 2002), e até mesmo revestida de sofisticação (CAVALCANTI, 2007; WEICK, 1998 e 2002), no contexto das organizações Brasileiras, a improvisação surge como meio de sobrevivência, no sentido de ser, em determinados momentos, a maneira única de se poder executar aquilo que se propõe a fazer.

Há historicamente no Brasil um alto nível de improvisação, que segundo Castor (2000) seria reflexo de duas questões: a presença opressiva do colonizador, que não deixava espaços para o desenvolvimento da cidadania e da capacidade empreendedora da população, deixando a sociedade sempre à mercê das decisões do Estado; e a falta de um quadro de referências culturais, históricas e políticas mais amplo, que resultou exatamente dessa presença sufocante do Estado português na vida nacional dos brasileiros.

Como bem define Castor (2000, p.14-15) “o Brasil é um país de imprecisões, dos *quases, talvezes, quem sabes e se Deus quiseres*. Um país barroco (...), onde nada ou quase nada é definido, tudo *depende*”.

Essas imprecisões e indecisões denotam na sociedade brasileira uma forte ambigüidade (DUPUIS e DAVEL, 2002). A ambigüidade favorece os caminhos alternativos, que incluem a criatividade e a inovação, além do uso do “jeitinho” que surge no plano da lei. Leis descoladas das práticas sociais precisam ser contornadas (DAMATTA, 1986; MOTTA, 2011).

Conforme dito anteriormente, enxergamos na improvisação e no jeitinho um cerne comum, que é o da flexibilidade, sendo o jeitinho uma maneira flexível e criativa que se

utiliza para lidar com leis e regras passíveis de questionamento ou que simplesmente não se considere merecedora de respeito (REGO, CUNHA e WOOD JR., p. 27). Nesta pesquisa, pretende-se abordar e compreender o jeitinho em suas instâncias micro-estruturais, quais sejam, as minúcias da atividade gerencial cotidiana, seja na tomada de decisão, seja na condução de equipes, mostrando na prática o que foi abordado em instância histórica e macro-estrutural (DAMATTA, 1986; BARBOSA, 1992; CASTOR, 2000).

Tal empreitada constitui-se árdua e complexa, principalmente pelo fato de se tratar de tema caracteristicamente ambíguo, como é o caso do jeitinho. Embora alguns autores apresentem definições sobre o jeitinho, como demonstraremos adiante, há certo caráter de imprecisão que o predomina, ao ponto de Duarte (2006), entender o jeitinho como “uma faca de dois gumes”, e Almeida (2012, p. 47 – 48) defini-lo como “uma zona cinzenta moral entre o certo e o errado. Se uma situação é classificada como jeitinho, o que se está afirmando é que, dependendo das circunstâncias, essa situação pode passar de errada a certa”.

Segundo Motta (2011, p.34) , o “jeitinho” está próximo da malandragem, mas as duas coisas são diferentes. A malandragem implica predisposição para tirar vantagem, passar para trás e, eventualmente, enganar, o que o “jeitinho” não tem.

Nesse sentido, Barbosa (1992) coloca o jeitinho, ou *jeito*, como denomina em alguns momentos, dentro de um *continuum*, sendo ela um interregno entre o favor e a corrupção, conforme se infere da figura abaixo:

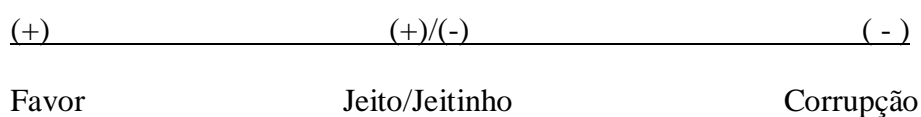


Figura 1: Continuum do Jeitinho

Fonte: Barbosa (1992, p.33).

A autora afirma ser difícil precisar onde uma categoria começa e a outra termina, não sendo possível estabelecer delimitações, e que a passagem de uma categoria para a outra se caracteriza muito mais pelo contexto da situação e do tipo de relação entre os envolvidos do que pela natureza peculiar de cada um.

A dificuldade em categorizar o jeitinho denota uma maleabilidade em sua essência, já detectada por outros autores.

Duarte (2006) apresenta, após revisão literária e pesquisa empírica, uma tipologia do jeitinho, em que o mesmo teria quatro padrões principais:

- O jeitinho como prática positiva;
- O jeitinho como prática negativa;
- O jeitinho como prática ambivalente;
- O jeitinho como prática de sobrevivência social

DaMatta (1986) enxerga o jeitinho como um modo de navegação social, um instrumento utilizado para que as situações e práticas sociais não fiquem impedidos de acontecer. Para o autor, isso decorre da discrepância entre as leis e normas que regem o país e das vivências diárias de seus cidadãos.

Essa discrepância é definida por Riggs (apud RAMOS, 1983, p.252) como formalismo, “o grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico o sistema”.

Há uma discussão se o jeitinho seria um traço típico e exclusivamente brasileiro, ou não. DaMatta (1986) argumenta que, em um sociedade igualitária como a norte – americana, por exemplo, a figura do intermediário entre o certo e o errado é algo inaceitável, não existe a figura do “mais ou menos”. Argumenta o autor que “nos Estados Unidos, na França e na Inglaterra, somente para citar três bons exemplos, as regras ou são obedecidas ou não existem”.

Ramos (1983, p.271) discorda desta visão. Muito se tem escrito a respeito disso que parece, aos menos avisados, ser uma invenção tipicamente brasileira, o que não é:

O “jeitinho” é visto, pelos estrangeiros “civilizados”, como uma espécie de patologia de povos atrasados, que não sabem fazer as coisas direito e, assim, criam soluções toscas para enfrentar os problemas. Essa visão está carregada de etnocentrismo e, em alguns casos, de falta de conhecimento a respeito de suas próprias culturas nacionais. A rigor, todo mundo desenvolve seus “jeitinhos” mesmo em países que consideramos avançados, em sociedades maduras e de elevado nível de organização. Em todos os lugares, há formas expeditas e pouco ortodoxas de sair de uma dificuldade: na Itália, é o *arrangiarsi* (grifo do autor), na França *on se débrouiller* (grifo do autor), “se virar”, enquanto nos Estados Unidos as pessoas *make do* (grifo do autor), “quebram o galho” (CASTOR, 2000, p.45).

Rego, Cunha e Wood Jr. (2010, p.28) elencam outros países em que há práticas comuns ao jeitinho, aos quais os autores definem como “tecnologia social” para se conviver com a burocracia. Na China, existe o *guanxi*, comportamento socialmente aceito, que se materializa na utilização de uma rede de contatos pessoais para a obtenção de vantagens. Sua disseminação é tal, que pode ser considerado estúpido não utilizá-la para, por exemplo, conseguir uma colocação na administração pública ou em uma empresa. Comportamentos análogos, porém com características próprias, recebem as denominações de *blat* na Rússia, *cunha* em Portugal e *pratik* no Haiti.

Bourdieu (1963, apud BARBOSA, 1992) identifica o *chtara* na Argélia, como uma forma institucionalizada de burlar leis e normas, uma classificação nativa para situações que ficam entre o legal e o ilegal, que denotam criatividade, jogo de cintura e etc.

Esta visão já havia sido observada por Vieira, Costa e Barbosa (1982), após pesquisa empírica com vinte pessoas, chegando a conclusão de que o jeitinho não se constitui em singularidade típica do brasileiro, mas sim uma decorrência do estágio de subdesenvolvimento e burocratização da sociedade.

Vieira (2008) argumenta que “o jeitinho não é uma característica específica da cultura brasileira ou de outras culturas, mas um comportamento relativamente universal tratado na literatura como dádiva e dons”.

A questão então deixa de ser a discussão sobre a exclusividade do jeitinho, mas sim acerca de sua importância em nossa sociedade. Castor (2000, p.46-47) apresenta algumas razões para tal:

1º - a onipresença do “jeitinho” demonstra que a lealdade familiar e tribal supera a obediência a valores cívicos, como orientador do comportamento de todos os estratos da população...a “confiança respondia à confiança nas relações do indivíduo para o indivíduo, não nas relações de indivíduo para o Estado”(LIMA,1996, apud CASTOR,2000, p.46).

2º - Interessa a própria burocracia manter a cultura do “jeitinho”, na medida em que o poder de deslindar as complicações que ela própria cria é um caldo de cultura ideal para a afirmação de poder e do prestígio político, quando não o for para obter vantagens e recompensas inconfessáveis.

3º - A falta de uma sedimentada cultura cívica em nosso país é facilmente explicável: afinal, cívico vem de *civilis*, que etimologicamente se refere “aos cidadãos como membros do Estado” (Cunha, 1994, p.187). Ora, em um país em que a cidadania se restringiu à elite, primeiro dos colonizadores, depois de seus sucessores no poder político, e a exclusão da população foi a regra, esta se vingava criando seu próprio código de convivência, baseado no “jeitinho” e na informalidade.

4º - É uma resposta hábil e pouco traumática ao formalismo que domina nossas instituições e nossos comportamentos. Em outras palavras, o Brasil real se defende da camisa-de-força que lhe é imposta pelo Brasil oficial, redefinindo seus códigos legais a partir da prática social para reduzir as desigualdades que estão nele implícitas, ao invés de confrontar aberta e desafiadoramente os códigos e leis que quer derrogar.

No contexto da plural cultura brasileira, o jeitinho é delineado como um *foco cultural* (grifo do autor), definido por Rega (2000, p.57) como “a soma de experiências vividas em grupo que formam verdadeiras estruturas de comportamento, podendo tornar-se sua marca”.

Em suma, é preciso perceber que no Brasil

o jeitinho não é só um mecanismo de ajuste à realidade institucional brasileira, mas também um elemento de identidade social positiva e negativa. Ele é percebido e reconhecido como nos definimos como país e como povo. Portanto, longe de ser algo escuso, embaraçoso, o jeitinho é reconhecido, admitido, louvado e condenado (BARBOSA, 1992, p.26).

1.2.1 O JEITINHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A burocracia é o domínio, por excelência, do jeitinho; isso decorre do formalismo e da rigidez da organização burocrática brasileira (BARBOSA, 1992).

Rego, Cunha e Wood Jr. (2010, p.25) citam Weber ao afirmar que o mesmo tinha ciência de que a disseminação da burocracia implicaria em redução do poder e da iniciativa individual, aonde as pessoas se tornariam peças de uma grande máquina, especialistas em obediência dominados pela “jaula de ferro” – a metáfora usada para explicar o domínio, por uma autoridade racional, sobre os membros da organização.

Ramos destaca que era a existência do formalismo que acarretava a prática do “jeitinho”, “o genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, a despeito do conteúdo das normas, códigos e leis (...) um processo nativo de contornar uma dificuldade a despeito da lei e até mesmo contra ela”. (1983, p. 287-288)

Se concebermos que o jeitinho é a característica central da relação que o brasileiro tem com as leis e normas, pode-se afirmar que, em nossa cultura, a burla e flexibilização da norma é a norma. Entendendo essa linha de raciocínio como um paradoxo, deve-se dedicar uma atenção especial a sua análise, pois se caracteriza como uma “verdade” não evidenciada pela força e natureza da relação entre seus termos, por exigir a ruptura com conceitos já estabelecidos (NEVES, 2005, p.44).

O “jeitinho” é a evidência inegável de nossa absoluta incapacidade para lidar com a dimensão legal e pública, através da transgressão e da busca permanente que transformam em improvisação o jogo autoritário do favor, da patronagem e da clientela (CHAUI, 1986, apud NEVES, 2005). Tudo isso tem reflexos na cultura do indivíduo, o qual, por sua vez, influencia sua conduta como gestor (MELO, 1995, p.172).

Em estudo realizado junto a gestores públicos de um Estado Brasileiro, Junquillo (2002) detectou a presença de traços da cultura Brasileira na ação desses gestores em suas práticas cotidianas; dentre elas, destaca-se o “*dar a volta por cima*”, situação em que o autor define como comum o uso do “jeitinho” como recurso indispensável para a convivência com os excessos de normas e decretos formais.

Em face deste *Status Quo* em que o “jeitinho” denota certo amadorismo na Burocracia Pública Brasileira (OLIVEIRA, 2009), faz-se necessário uma melhor compreensão dos processos inerentes a ação gerencial no âmbito de nossa Administração Pública.

Nesse sentido, buscar inflexões, detalhamentos e conjugações acerca da improvisação como competência cultural pode ser elucidador da capacidade diferenciada de gestores públicos na obtenção de resultados, ainda que atuantes sob e sobre as mesmas restrições estruturais (CAVALCANTI, 2007, p.49).

A ênfase na improvisação como competência cultural evidencia-se, pois se existe mesmo relação direta entre o desempenho de uma organização e sua cultura, se comprovarmos que esta cultura organizacional “carrega” muito de nossa cultura nacional, a compreensão de nossa raízes se torna um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações (FREITAS, 2011, p.39).

Para salientar a importância da dimensão cultural nas organizações, Motta (1995, p.201) apresenta interessante metáfora com a língua. Segundo ele, muitas formas de organização podem ser produtos de uma cultura nacional, assim como uma língua pode produzir muitos textos. O que não pode ocorrer é a obliteração da dimensão cultural, caso se pretenda que os resultados da organização sejam conformes às expectativas desejadas, da mesma forma que o escritor que quer ser compreendido não pode ignorar as propriedades da língua.

Cavalcanti (2007, p.47-48) conclui que

pode-se afirmar que, em nenhum momento dado, no tempo e no espaço (administração direta ou indireta), um dirigente público brasileiro e suas equipes gerenciam a implementação de políticas públicas de naturezas diversas ou atividades

produtivas contando, a seu favor, com o apoio de uma modelagem organizacional. (...) Essa constatação, por si só, justifica a busca de microanálises orientadas por enfoques mais subjetivistas guiados por uma visão interpretativa da ação humana nesses contextos organizacionais.(...) Como “improvisam” na construção e reconstrução de realidades?

Incertezas surgem a partir da falta de diálogo entre planejamento e execução das ações, e/ou pelo excesso ou ausência de normas e regras, que não solucionam as demandas, e causam conflitos, gerando espaço para ambigüidades (controle excessivo por normas e regras x aversão ao risco).

É neste cenário, em que gestores, muitas vezes sem o devido preparo ou treinamento, têm de fazer uso de saberes implícitos, que emerge o jeitinho como ferramenta de improvisação, uma competência cultural, construído historicamente para evitar estagnação nos processos, sejam sociais, ou organizacionais.

Em contraponto, no cenário norte-americano, o improviso surge como a “imaginação disciplinada”, onde a partir de estruturas mínimas, a consonância entre gestores e suas equipes manifesta-se, onde se opta pelo risco por enxergá-lo como uma vantagem, pois o consenso mínimo necessário garante a possibilidade de se assumir o risco mesmo ante à cenários turbulentos. Nesse sentido, o quadro abaixo resume as diferenças entre o improviso nas organizações anglo-saxônicas e brasileiras:

Quadro 3 – Improvisação nos contextos Anglo-Saxônico e Brasileiro

IMPROVISACÃO EM DOIS CONTEXTOS	ANGLO-SAXÔNICO (REFERENCIA NO JAZZ E NO TEATRO)	BRASILEIRO (REFERENCIA NO JEITINHO)
	Quebra da separação entre planejamento e execução	Falta de diálogo entre planejamento e execução
	Improvisação consonante, sinérgico	Improvisação como meio de sobrevivência; dissonante, difuso
	Imaginação disciplinada	Imaginação indisciplinada
	Estruturas fluidas, flexíveis, mínimas	Excesso ou ausência de normas; “dar a volta por cima”
	Afeição ao Risco	Aversão ao Risco

Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO 2

IMPROVISACÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL

Neste capítulo buscamos entender a improvisação como competência cultural. Para lograr tal pleito, inicialmente faremos uma breve explanação acerca do conceito de competência nos estudos organizacionais, perpassando sua aplicação no campo da administração pública. Em seguida, discutiremos o complexo conceito de cultura, e sua construção no campo dos estudos organizacionais. Por fim apresentamos o conceito de improvisação como competência cultural, a partir dos aportes teóricos de Gherardi (1999) e Ingold e Hallam (2007).

2.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Apresentaremos aqui uma breve descrição acerca do conceito de competência nos estudos organizacionais. Não temos neste estudo o intuito ou mesmo objetivo de aprofundar epistemologicamente a discussão acerca do conceito de competência. A descrição serve para ilustrar como parâmetro a construção de tal conceito a partir de uma perspectiva funcionalista, de caráter prescritivo que vem dominando os estudos organizacionais, funcionando como contraponto para a abordagem interpretativa que almejamos ao propor-se a improvisação como uma competência cultural.

O debate a respeito do uso do conceito de competência no campo dos estudos organizacionais iniciou-se na década de 1970 do século XX, com a participação de pesquisadores norte-americanos e europeus. O modelo de organização racional do trabalho, embasado nos pressupostos de Taylor, sofria sérios questionamentos neste debate (BRANDÃO, 2006; SARSUR e AMORIM, 2013).

Segundo Ruas et al (2005), uma das questões que parece estar no cerne deste debate é que, apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicação tem sido considerada relativamente complexa. Sua aplicação não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que em geral acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações.

As primeiras colocações investigavam os conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador como suas competências. Essas abordagens eram relacionadas aos conceitos tradicionais dos requisitos necessários para a ocupação de um cargo (SARSUR e AMORIM, 2013).

Existe uma ampla gama de classificações e tipologias de competência. Picchiali (2008) afirma que há pelo menos três focos de estudo sobre as competências, a saber: as competências individuais, as competências de equipes e as competências organizacionais. Dentre as competências individuais, enfatiza a importância das competências gerenciais. Citando Quinn (2003), Picchiali (2008) informa existirem 24 competências gerenciais.

Ruas et al (2005) destacam dois grandes grupos ligados ao conceito de competência e sua aplicação nas organizações. O primeiro deles que se desenvolve na dimensão estratégica das organizações, tem sido considerado alternativa importante para o desenvolvimento de competitividade.

O segundo associa a noção de competência às práticas de gestão de pessoas, tais como seleção, avaliação e desenvolvimento. A transição para o conceito de competências pode ser associada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e a necessidade da área de gestão de pessoas de adaptar-se a mudanças estruturais na organização do trabalho, tais como flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho.

Os aspectos vinculados à questão das competências e sua gestão enseja uma agenda ampla de discussão. Não nos cabe aqui discuti-las, tampouco analisá-las, mas a título de ilustração destacamos alguns tópicos: formas de organização do trabalho e de remuneração a elas associadas, e a formação e educação do trabalhador segundo as novas exigências do mundo do trabalho (SARSUR e AMORIM, 2013).

2.1.1 A COMPETÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A discussão acerca do conceito e uso de competência na administração pública se insere no escopo daquilo que se convencionou denominar “nova administração pública”. Neste cenário, estão presentes as reformas da administração pública, pautadas principalmente pela substituição de um modelo historicamente burocrático, caracterizado como excessivamente hierarquizado e voltado para os processos, por um modelo consoante a

princípios gerencialistas, como flexibilização, empreendedorismo e ênfase em resultados (GUIMARAES, 2000).

Amaral (2006) enfatiza que nesse cenário de mudança dos princípios que norteiam a administração pública, não se deve esquecer da dimensão humana, ou seja, do servidor público, do gestor público. A autora acredita que “para que a administração pública brasileira seja, de fato, um dos fatores de riqueza e de vantagem competitiva do País, é imprescindível investir nos servidores” (2006, p.550-551).

Nesse sentido ocorre a institucionalização das práticas de competência, através da promulgação do decreto federal Nº 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Uma dessas diretrizes indicadas no seu art. 1º, inciso III, destaca a necessidade de “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual” (AMARAL, 2006; PEREIRA e SILVA, 2010).

Adotar a abordagem por competência no âmbito da administração pública significa “olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico” (AMARAL, 2006, p.554).

Silva e Mello (2011) argumentam que justamente um dos motivos que dificulta a aplicação da noção de competência é a consideração das vantagens e limitações na aplicação da abordagem por competências, quando se trata do *savoir-faire*, o saber-fazer, as chamadas manhas do ofício. Essas implicam significativa habilidade em oposição aos saber bacharelesco, por exemplo, ou de cargos de hierarquia superior, na medida em que surgem em complementaridade às *performances* da técnica e, conseqüentemente, se tornam visíveis.

As autoras enumeram os obstáculos que podem surgir na implementação da “gestão por competências”. No nível individual, o que inibe o desenvolvimento de competências são fatores de ordem psicológica, como as percepções de gerentes e colaboradores sobre suas necessidades e habilidades para aprender, as emoções, sentimentos e reações diante dos desafios e resolução de problemas.

No plano organizacional, podem inibir o desenvolvimento de competências o clima e a cultura. E, aproveitando o “gancho” fornecido por Silva e Mello (2011), a seguir explanaremos acerca da ideia, do conceito de cultura, e suas implicações nos estudos organizacionais.

2.2 A IDEIA DE CULTURA: UM CONCEITO POLISSÊMICO

“Cultura” é considerada uma das três palavras mais complexas da nossa língua. Um de seus significados originais é “lavoura” ou “cultivo agrícola”, o cultivo do que cresce naturalmente. Em suma: a palavra utilizada para descrever a mais nobre das atividades humanas é derivada de trabalho e agricultura, colheita e cultivo (EAGLETON, 2011).

Cuche (2002) argumenta que a palavra Cultura foi e continua a ser utilizada em situações e definições tão díspares, com tantos sentidos diferentes, que é quase impossível reconstruir sua história semântica.

De fato, a raiz latina da palavra “Cultura” é *Colere*, o que pode significar qualquer coisa, desde cultivar e habitar a adorar e proteger. Talvez por isso esteja inserido em seu bojo conceitual as mais diversas questões de matiz filosófica, como questões de liberdade e determinismo, o fazer e o sofrer, mudança e identidade, o dado e o criado. (EAGLETON, 2011). É nesse sentido que Geertz (2009, p.24) entende a cultura como “uma das categorias mais úteis e mais torturadas em todas as ciências sociais”.

Tem-se então que a cultura, como “categoria-conceito”, passa a ser assunto de interesse das ciências sociais de maneira geral, em surgimento no final do Século XIX, e da Antropologia, de modo particular (CUCHE, 2002).

Entendendo que o conhecimento é sempre influenciado em sua construção pelos referenciais sócio-históricos do instante em que é engendrado, Cavedon (2008) apresenta três grandes escolas do pensamento antropológico, que vão pesquisar e debater a cultura durante o século XX: a Norte-Americana, a Francesa e a Inglesa⁷.

Se fossemos aqui debater e citar todas as diversas referências e conceitos inerentes à Cultura, certamente não daríamos o devido prosseguimento a esta pesquisa. À título de ilustração, citamos Sackmann (1991, apud CARRIERI, 2008) que observa que autores como *Kroeber e Kluckhohn* (grifo do autor), já em 1952, listaram mais de duzentas e cinquenta definições de cultura, incluindo componentes como: idéias, conceitos, ideologias, valores, atitudes, normas comportamentos símbolos, ritos, rituais, costumes, mitos, hábitos, artefatos e representações.

⁷ De fato, Cavedon (2008) acrescenta às três escolas supramencionadas a escola evolucionista. Em nosso entendimento de cultura, esta não seria constituiria uma real escola do pensamento antropológico, e sim psicológico. Tal debate é extremamente complexo e há muito acontece nas Ciências Sociais, portanto não o realizaremos aqui. Para maiores detalhes, ver McKinnon (2001).

Então, de maneira sintética, apresentamos os principais conceitos de cultura, dentro das três escolas do pensamento antropológico, apresentadas por Cavedon (2008):

Quadro 4 – Conceitos de Cultura, Paradigmas, Autores e Escolas de Pensamento

Conceito de Cultura	Paradigma	Autor Principal	Escola de pensamento
Todo integral constituído por implementos e bens de consumo, cartas constitucionais para os vários agrupamentos sociais, por idéias e ofícios humanos, por crenças e costumes.	Funcionalista	Bronislaw Malinowski ⁸	Inglesa
Mecanismo adaptativo e regulatório, que une indivíduos em uma determinada estrutura social.	Estrutural - Funcionalista	Alfred Radcliffe –Brown	Inglesa
Sistema de cognições compartilhadas. A mente humana “produz” cultura a partir significação de um determinado numero de regras.	Cognitivo - Etnociência	Ward Goodenough	Norte – Americana
Sistema de símbolos e significados compartilhados, que precisam ser interpretados, lidos e decifrados para serem compreendidos.	Interpretativo	Clifford Geertz	Norte – Americana
Sistema simbólico, ou uma configuração de sistemas simbólicos, cujo entendimento advém da relação com o sistema total ao qual estão atrelados.	Estruturalista	Claude Levi - Strauss	Francês

Fonte: Elaborado pelo autor, embasado em CAVEDON (2008); SMIRCICH (1983).

2.3. CULTURA(S) NAS ORGANIZAÇÕES

O interesse por uma perspectiva cultural nos estudos organizacionais não é recente. Desde a primeira metade do século XX, a literatura organizacional registra autores que fazem referência a necessidade de se ater a influência dos aspectos culturais na gestão das

⁸ Apesar de polonês, desenvolveu sua carreira acadêmica na Inglaterra.

organizações. Na década de 1960, por exemplo, consultores de desenvolvimento organizacional fazem menção ao termo “cultura”. Entretanto, o mesmo é abandonado em função de inadequações teórico-metodológicas (BARBOSA, 2002).

Segundo Aktouf (1994), e Silva, Carrieri e Junquillo (2010), o precursor em relacionar “cultura” e organizações foi Elliot Jaques, ao definir, no início da década de 1950, o conceito de “cultura da empresa”:

A existência de um conjunto tradicional de noções e atitudes habituais, mais ou menos compartilhados na organização, responsável pela definição do que os novos membros deveriam aprender e assumir, mesmo em parte, para serem aceitos em uma dada organização. Em caso contrário, seriam vistos como novatos e/ou “desadaptados”.

O termo é retomado ao final da década de 1970 e início da década de 1980, sendo que o foco dos estudos se modificou para a cultura como variável dependente. Esses estudos, influenciados por conta do sucesso do modelo econômico japonês, identificaram a cultura do referido país como “forte”, sendo o diferencial competitivo responsável pelo êxito econômico vivido por aquele país, podendo ser segundo estes estudos, um “modelo cultural” a ser importado para outras organizações⁹. (BARBOSA, 2002; SILVA, CARRIERI e JUNQUILHO, 2010).

Infere-se a partir dos relatos acima uma abordagem pragmática da cultura, comumente denominada “cultura organizacional” ou “cultura corporativa”, passível de manipulação, regulação e controle, colocando a cultura organizacional não mais como um conceito, mas sim como uma variável estratégica que pudesse aumentar a eficácia da organização (BARBOSA, 2002; CARRIERI, CAVEDON e SILVA, 2008).

Na perspectiva da Cultura corporativa ou Cultura organizacional, a cultura é usualmente definida com base em metáforas como “cola” ou “cimento”, onde se busca a união organizacional. Ela expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais. A cultura é aqui estudada como uma variável que oportuniza evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças que ocorrem na organização, manifestadas pelo aparato simbólico constatado em mitos, rituais, histórias, lendas e cerimônias (SCHEIN, 1985; AKTOUF, 1994; CARRIERI, 2002).

⁹ Como exemplo desta concepção, citam-se os seguintes trabalhos: *The Art of Japanese Management* (Pascale e Athos, 1981); *Corporate Culture* (Deal e Kennedy, 1981); *Teoria Z* (Ouchi, 1982); *In Search of Excellence* (Peters e Waterman, 1982).

Em contraponto a esta abordagem funcionalista, surge uma linha de pensamento da cultura dentro de uma perspectiva interpretativa, que realça a importância da cultura nas organizações como construção simbólica de significados (GEERTZ, 2008), e que esses significados surgem a partir da percepção que as relações entre indivíduos, organização e sociedade são histórica e socialmente construídas, e assim devem ser compreendidas (CHANLAT, 2000).

Morgan (1996, p. 135), apresenta a seguinte visão acerca da dicotomia Cultura como variável (isto é, a cultura como algo que a organização *tem*, possui) x Cultura como metáfora da organização (a organização *é* uma cultura):

Deve-se tentar compreender a cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que da vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura não pode ser mais vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

Segundo essa perspectiva, considerar a cultura como metáfora da organização é possibilitar ver o mundo social e organizacional não como um dado concreto, mas, como uma criação das interações humanas, ressaltando o significado simbólico de cada aspecto virtual da vida organizacional, gerando naturalmente uma atenção maior ao lado humano da organização (CARRIERI, CAVEDON e SILVA, 2008; MORGAN, 1996).

Essa perspectiva teórico-metodológica procura promover uma visão das organizações como expressão de formas e manifestações da consciência humana. As organizações são analisadas e compreendidas em termos de aspectos simbólicos, como o uso da linguagem e a configuração dos discursos organizacionais. De fato, a organização é concebida como, remetendo ao conceito de Geertz sobre cultura anteriormente citado, uma rede de discursos simbólicos. Além disso, é através da linguagem e da identidade, que os mitos, os ritos, as histórias e demais artefatos culturais passam a existir como processos que produzem e formam significações as quais dão sentido à existência da organização (CARRIERI, CAVEDON e SILVA, 2008, p.9).

Dupuis (1996) entende que esse debate entre perspectiva da cultura já foi há muito resolvido no âmbito da Antropologia, ciência da qual a Administração faz empréstimo do conceito de Cultura. A maioria dos antropólogos concorda que a cultura é um sistema estruturante, e não uma variável isolada que pode ser colocada em relação com outras variáveis igualmente isoladas.

Aktouf (1994) faz uma dura crítica à corrente funcionalista dos estudos da “cultura organizacional” ou “cultura corporativa”; para ele, a cultura é algo muito vasto e importante, inserido tão arraigadamente nas estruturas sociais, história, inconsciente, experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, que de forma alguma deve ser tratada, de maneira tão banal, como uma variável dependente cujos fatores e componente podem ser isolados, medidos, construídos e manipulados.

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica grupos e suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES e MACEDO, 2006).

Uma organização é também um produto de um ambiente macrossocial, composto por sociedades, classes, setor industrial; não é um moto – continuo que cria uma cultura de maneira insular, mas é co-produtora, assim como o são as pessoas que nela trabalham. As pessoas, por sua vez, são socialmente distintas e diferentemente socializadas, o que resulta na consecução de percepções múltiplas acerca da realidade do mundo em que vivem (CARRIERI, CAVEDON e SILVA, 2008, p.10).

Citado anteriormente, Schein (1985) é definitivamente um dos autores mais referenciados na academia brasileira, conforme atestam Rodrigues e Carrieri (2001). Sua visão de cultura corporativa ressalta a necessidade de uma cultura integradora de todos os níveis da organização, mas que são estabelecidos pelo seu nível estratégico, possuindo assim caráter *TOP – DOWN* (CAVEDON, 2008). Esta cultura emerge da construção de valores via ritos, símbolos, mitos, sagas, heróis fundadores e todo um vocabulário oriundo do campo antropológico, o que denota certa confusão conceitual, quando se busca uma análise organizacional a partir de sua dimensão cultural (FURTADO, 2011).

Nesse sentido, Martin e Frost (2001) buscaram desenvolver um modelo de análise que transcendesse a perspectiva de integração proposta por Schein (1985). Não a ignoraram, atestando que a organização pode sim, ter valores comuns em seus diversos níveis; mas procuraram enriquecer a análise agregando mais dois tipos de perspectiva: a diferenciação e a fragmentação.

Na integração, há consistência nas manifestações culturais, que procuram reforçar os mesmos valores; busca-se assim, excluir toda e qualquer forma de ambigüidade.

Na diferenciação, percebe-se a inconsistência; aqui surge a ideia de subcultura, ou de culturas grupais. O conceito de subcultura é derivado da sociologia americana, que iniciou o estudo sobre comunidades ou “tribos urbanas” (FURTADO, 2011). Nesse sentido, constata-se a presença de diversas subculturas dentro da organização, que constantemente estão em conflito umas com as outras. Consenso, nesse caso, somente dentro das próprias subculturas.

Na fragmentação, não há predominância nem de consistência, nem de inconsistência. As relações são complexas e caracterizam-se pela contradição e confusão. O consenso não abrange a organização, e nem seria específico de determinada subcultura, prevalecendo assim o conflito e a ambiguidade (MARTIN e FROST, 2001).

Dessa visão integrada, diferenciada e fragmentada de se analisar cultura surge a proposta teórico-metodológicas de “cultura(s) nas organizações”, que contrasta com a “cultura organizacional” predominante na literatura acadêmica (CARRIERI, 2008; FURTADO, 2011).

Embora o modelo de análise de Martin e Frost (2001) seja passível de críticas, principalmente no que se refere ao conceito de ambiguidade presente na perspectiva da fragmentação (ALVESSON, 1993; FURTADO, 2011), diversos pesquisadores brasileiros tem se valido dele para efetuarem suas pesquisas (CAVEDON, 2000, 2008; CAVEDON e FACHIN, 2008; FISCHER, FRANÇA e SANTANA, 1993; JUNQUILHO e SILVA, 2008), e nesta também a adotaremos.

2.3.1 A QUESTÃO DA CULTURA NACIONAL

Uma dimensão importante quando se executa qualquer estudo que contemple perspectivas culturais nas organizações, é a presença da cultura de um país na organização em que se localiza. São diversos os trabalhos que atestam essa premissa (HOFSTEDE, 1984, apud MOTTA, 2011; MOTTA, 1995; AIDAR et al, 2000; D'IRIBARNE, 1993, apud CHANLAT, 2011; 2004).

Motta (1995, p.201) entende que “para entender as organizações em países diferentes é necessário entender suas culturas nacionais, e entender suas culturas nacionais significa basicamente entender as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governo dos homens igualmente enquanto concepções”.

Hofstede (1984, apud MOTTA, 2011) talvez seja o mais clássico, e por conseguinte, o mais criticado destes trabalhos. O autor fez uma pesquisa quantitativa com 160 mil executivos de uma multinacional norte-americana presente em 60 países. Para tanto, utilizou-se de quatro categorizações: individualismo x coletivismo; distância de poder; nível em que se evita a incerteza; masculinidade e feminilidade.

D'Iribarne (2004, p.49) afirma que até mesmo as grandes corporações multinacionais que conseguiram impor seu modelo universal de gestão, estão tendo em algum momento de se adequar a concepções e valores locais. Segundo o autor, “quanto mais a internacionalização se torna realidade, mais se fortalece a permanência das culturas locais. Quanto mais a internacionalização torna-se realidade, mais fica claro que as culturas permanecem”.

As pesquisas realizadas por D'Iribarne (2004) nos modelos de gestão de diversos países identificaram que esses modelos passam por processos de aceitação ou rejeição, mas que o modo como esses processos decorrem é diferenciado nos diversos países, fazendo com que cada um tenha uma lógica própria.

Nos Estados Unidos, impera a lógica do contrato: as relações trabalhistas são amplamente concebidas como relações comerciais. Aqui, as relações mercadológicas servem de referência, e não a dignidade da profissão ou atividade. Assim, a lógica do contrato Norte-Americana advém de uma concepção de homem livre, que negocia os termos de sua participação em qualquer tipo de empreitada, ideal originado de uma tradição política proveniente da Inglaterra.

Na França, prevalece a lógica da honra, ou seja: o trabalho é guiado por um conjunto de direitos e deveres que definem seu comportamento laboral. Entretanto, as responsabilidades daí provenientes nem sempre seguem uma lógica formal. O agente ou a estrutura francesa agem em razão do que acreditam ser mais justo, justiça definida em função das normas do grupo. Essa noção de justiça coletiva nasce na época da monarquia e na ideia de sociedade da corte (ELIAS, 1974, apud CHANLAT, 2011), e tal lógica de classificação e as classes aristocráticas a ela associadas permaneceram na democracia (CHANLAT, 2011).

Na Holanda, há ênfase em uma lógica do consenso, pois o mesmo é uma meta desejável em ambiente amigável. As decisões resultam de um processo em que as discussões devem agradar todos os agentes envolvidos. Fica evidente a igualdade e a harmonia, onde o coletivo prevalece sobre o individual.

Essas análises feitas por D'Iribarne (2004) são todas enquadradas em uma análise histórica, ou seja, o autor busca nas tradições da formação sociocultural dos países a construção desses valores que se fazem presente na gestão das organizações.

Muito provavelmente por esta razão os estudos da cultura organizacional brasileira buscaram nos grandes intelectuais que estudaram a formação do Estado Brasileiro e, de alguma forma, buscaram compreender e explicar a construção histórica da “identidade nacional” Brasileira, tais como: Sérgio Buarque de Holanda, Raymundo Faoro, Gilberto Freyre, Darcy Ribeiro e Roberto DaMatta, para referendar seus trabalhos (FREITAS, 2011; MOTTA, 2011; AIDAR et al, 2000; SHIMONISHI e MACHADO-DA-SILVA, 2003), chegando ao ápice de se propor um “estilo brasileiro de administrar” (BARROS e PRATES, 1996).

Esse uso desproblematizado e indiscriminado de diversos intelectuais da história social brasileira, associado ao modelo de pesquisa de Hofstede nos estudos de uma cultura organizacional brasileira é duramente criticado por Alcadipani e Crubellate (2003), Rosa, Tureta e Brito (2006) e Furtado (2011).

A crítica de Alcadipani e Crubellate (2003), assumidamente pós-modernista, enfatiza três pontos: o uso das dimensões estabelecidas por Hofstede de maneira não problematizada; o uso de traços culturais tidos como brasileiros de forma absoluta e homogênea, a partir de “generalizações improváveis”, em um país reconhecidamente complexo e heterogêneo, do ponto de vista cultural; e de que tais características seriam responsáveis pelo subdesenvolvimento e atraso econômico do país.

Furtado (2011) e Rosa, Tureta e Brito (2006), além de concordarem com as críticas de Alcadipani e Crubellate (2003), principalmente no tocante ao uso do modelo de Hofstede sem problematização, enfatizam suas críticas ao trabalho de Roberto DaMatta, ao qual classificam de “machista e generalista” (FURTADO, 2011), e “teoricamente inconsistente” (ROSA, TURETA e BRITO, 2006). Essa pluralidade de leituras vai ao encontro da visão de Geertz (2008) em relação a estudos de cultura, e de Coelho Jr. (2002) acerca de estudos sobre cultura organizacional; nas duas dimensões, ambos os fenômenos são entendidos como textos, passíveis de diversas leitura e interpretações.

2.4. IMPROVISAÇÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL

Surge então a necessidade de contextualizar a improvisação como uma competência, um saber, de caráter cultural.

Bruner (1993, apud INGOLD e HALLAM, 2007) entende que a “improvisação é um imperativo cultural!”. Segundo o autor, as pessoas constroem cultura a partir de suas concordâncias e à maneira que respondem às intempéries da vida. Nesse ínterim são compelidas a improvisar, não porque operam dentro de um contexto estabelecido de convenções, mas porque nenhum sistema de códigos, regras e normas antecipa as possibilidades e vicissitudes da vida. O mínimo que podem proporcionar são diretrizes genéricas ou princípios básicos cuja maior força repousa em imprecisões e poucas especificidades.

Percebe-se então que há uma lacuna entre essas diretrizes genéricas ou pouco específicas e as condições de um mundo que nunca é o mesmo de um momento para o outro, ou seja, está em constante transformação. É nesta lacuna que, não só encontra-se espaço para a improvisação, mas se a exige, à medida em que as pessoas buscam responder às questões que se sucedem de modo preciso, mesmo que o processo em busca da resposta não o seja (INGOLD e HALLAM, 2007).

Nesse contexto de improvisação cultural Ingold e Hallam (2007) entendem que a improvisação possui quatro características que a constituem: é geradora, no sentido que origina extraordinárias formas de cultura vividas por aqueles que vivem por elas ou de acordo com elas; É relacional, à medida que mantém sintonia para responder às ações dos outros; Terceiro, é temporal, o que significa que não pode ser interrompida em um instante, ou em certos instantes, sendo incorporada por aqueles que a praticam durante certo tempo. Por fim, a improvisação é o meio pelo qual nós trabalhamos, não apenas em ações banais em nossa vida cotidiana, mas também nos estudos reflexivos sobre nossas vivências nos campos da arte, literatura e ciência.

Compreendido que a improvisação é cultural, ensejam-se as seguintes questões: como a improvisação é uma competência? E como essa competência pode ser cultural?

Para respondê-las, não podemos pensar em um conceito de competência associado à literatura prescritiva e gerencialista revisada anteriormente, que entende a competência como “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades

humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY e FLEURY, 2001, p.185)”.

É necessário um conceito de competência que, de acordo com a compreensão que possuímos de cultura, seja da ordem de uma compreensão subjetiva, simbólica.

A partir dessa perspectiva, nos valem do conceito de Gherardi (1999, p.316), que entende competência como um

território imaginário que compreende idéias, projetos e emoções que os sujeitos atribuem as suas organizações, dentro de um mapa metafórico que representa a vida organizacional. É um terreno simbólico que informalmente estrutura a organização: políticas, conflitos, negociações e intercâmbios, mas também a socialização recíproca pelos atores organizacionais de diversas racionalidades que guiam suas ações em contexto organizacional. E é um terreno contestado porque todos os atores procuram controlar e demarcá-lo à sua maneira.

Sendo assim, entendemos a improvisação como competência cultural como um fenômeno que alinha modelos e ações inerentes ao cotidiano, contendo em seu cerne um imperativo de ação. Entretanto, esta ação atua recursivamente, ou seja, sendo influenciada e influenciando, pelas perspectivas subjetivas e simbólicas dos indivíduos que a engendra. Trata-se de um processo permeado por conflitos e divergências, pois os valores e emoções compartilhadas por esses indivíduos nem sempre se (re) combinam de maneira afável, mas que de alguma forma criam condições tanto para inovações imprevisíveis, quanto para a simples reprodução automática das práticas já consciente ou inconscientemente adotadas.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No capítulo três, apresentamos os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Como unidade de análise, temos a coordenação de registros escolares do Campus Santo Amaro do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA. Para apresentá-la, fazemos uma contextualização histórica de sua formação. Em seguida, é apresentado o método qualitativo utilizado, qual seja, a autoetnografia. A partir de sua conceituação e do delineamento de seu *modus operandi*, são descritas as práticas gerenciais que ensejam a análise da improvisação como competência cultural, além de uma análise inicial feita pelo gestor – pesquisador.

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA

As instituições que formam hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica são originárias, em grande parte, das dezenove Escolas de Aprendizes Artífices instituídas pelo Decreto presidencial Nº. 7566, de 23 de setembro de 1909, assinado pelo então presidente Nilo Peçanha. Entre essas dezenove escolas, uma foi criada na cidade de Salvador, Bahia (VIDOR et al, 2011; IFBA, 2009).

Um ano após o ensino profissional ser considerado de nível médio, através do Decreto-Lei nº. 4.127, de 25 de fevereiro de 1942, os liceus passam a se chamar escolas industriais e técnicas, e o Liceu Baiano passou a se chamar Escola Técnica de Salvador (idem).

Após vinte e três anos de funcionamento, por meio da Lei nº.4759, de 20 de agosto de 1965, as escolas profissionalizantes passam a ser federais e ter a denominação do seu respectivo estado, passando então a Escola Técnica de Salvador a se chamar Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA). Nesse período, popularizou-se a nomenclatura “escola técnica” para caracterizar a instituição (BRASIL, 1965; IFBA, 2009).

Em 1978, três escolas federais, do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Paraná, são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's), em razão da Lei Nº 6.545, de 30 de Junho de 1978, equiparando-se, no âmbito da educação superior, aos centros universitários, pois, ao contrário do modelo das Escolas Técnicas Federais, os CEFET's também poderiam ofertar cursos de Ensino Superior.

No âmbito baiano, essa transformação só ocorreu com a promulgação da Lei Federal Nº 8.711, de 28 de Setembro de 1993, com a criação do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET – BA), com uma peculiaridade: o CEFET-BA foi formado a partir da fusão, situação bastante incomum no escopo do serviço público, da Escola Técnica Federal da Bahia (ETFBA) e do Centro de Educação Tecnológica da Bahia (CENTEC), que já existia desde 1976, e tinha como finalidade principal:

- I - ministrar cursos em caráter intensivo e terminal conducentes à formação de tecnólogos;
- II - formar pessoal docente destinado ao ensino nos cursos de formação de tecnólogos;
- III - desenvolver outras atividades necessárias ao cumprimento e aperfeiçoamento de seus objetivos (BRASIL, 1976).

Entre os anos de 1993 e 1996, foram inauguradas Unidades de Ensino descentralizadas (UNED's) do CEFET-BA, nos municípios de Barreiras, Eunápolis, Valença e Vitória da Conquista.

Somente uma década depois¹⁰, em 2006, há novamente a criação de novas Unidades de Ensino descentralizadas, nos municípios de Santo Amaro e Simões Filho. Em 2007 e 2008, são criadas as Unidades de Ensino descentralizadas de Camaçari e Porto Seguro.

¹⁰ A Lei nº 9.649, de 27 de Maio de 1998, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências, trazia em seu bojo, no Artigo 47, o seguinte texto: “O art. 3o da Lei no 8.948, de 8 de dezembro de 1994, passa a vigorar acrescido dos seguintes parágrafos:

“§ 5o A expansão da oferta de educação profissional, mediante a criação de novas unidades de ensino por parte da União, somente poderá ocorrer em parceria com Estados, Municípios, Distrito Federal, setor produtivo ou organizações não-governamentais, que serão responsáveis pela manutenção e gestão dos novos estabelecimentos de ensino.”

Na prática, isso inviabilizou a criação de novas unidades de ensino dos CEFET's, restringindo o alcance da oferta de vagas da educação profissional e tecnológica. Isso ia ao encontro da reforma gerencial do Governo Fernando Henrique, que teve como mentor intelectual o Ministro da Administração e Reforma do Estado, Luis Carlos Bresser Pereira, cuja pretensão era transformar as organizações públicas de Ensino em Organizações sociais, “organização pública não-estatal — pública porque não visa lucro e está orientada para o interesse público, mas sem fazer parte da organização do Estado” (2008, p. 395). Dentro desta classificação, o autor insere “os serviços sociais e científicos suportados pelo Estado, como hospitais, museus, universidades e centros de pesquisa” (2008, p.397).

No presente momento, após a institucionalização do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, o mesmo conta com dezesseis *Campi* e cinco núcleos avançados; até o final do ano de dois mil e quatorze, estão previstos mais cinco novos *Campi*, perfazendo um total de 21, tornando-se quantitativamente o maior instituto federal do Brasil:

- Barreiras;
- Camaçari/núcleo avançado em Dias D'Ávila;
- Eunápolis;
- Feira de Santana;
- Ilhéus;
- Irecê;
- Jacobina;
- Jequié;
- Lauro de Freitas (Previsão de Inauguração: 2014);
- Paulo Afonso/núcleo avançado em Euclides da Cunha e Juazeiro¹¹;
- Porto Seguro;
- Salvador/núcleo avançado em Salinas da Margarida;
- Santo Amaro;
- Santo Antônio de Jesus (Previsão de Inauguração: 2014);
- Seabra;
- Simões Filho;
- Valença;
- Vitória da Conquista/núcleo avançado em Brumado

A Reitoria, órgão central da Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, funciona no município de Salvador, capital do Estado, em espaço independente de qualquer atividade de ensino, concentrando o gabinete da reitoria, as Pró-reitorias, diretorias sistêmicas e demais setores cuja função está diretamente ligada à Reitoria.

¹¹ Os núcleos avançados de Euclides da Cunha e Juazeiro, assim como o de Brumado, tem a pretensão de se tornarem Campus em 2014.

3.1.1. A CRIAÇÃO DOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

A criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia resulta da promulgação da Lei nº. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, publicada no Diário Oficial da União de 30 de dezembro de 2008, no âmbito do sistema federal de ensino.

A Lei define os Institutos Federais como “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei” (BRASIL, 2008).

No âmbito administrativo, enfatiza-se na Lei que cada Instituto Federal é organizado em estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e a reitoria, exceto no que diz respeito a pessoal, encargos sociais e benefícios aos servidores. (idem)

A inovação da proposição dos institutos federais está, em termos de estrutura organizacional, atrelada a alguns conceitos não muito comuns a Administração Pública.

Sobre a estrutura Multicampi, Vidor et al (2011, p.67) afirmam que

Não há Instituto Federal com um só *campus*, sua estrutura é multicampi, ou seja, constituída por um conjunto de unidades. Cada *campus*, independentemente do endereço ou data de criação da instituição que lhe deu origem, possui as mesmas atribuições e prerrogativas, condição que não pode servir a uma atuação não sistêmica. Ao contrário, a medida do trabalho da instituição – ou o cumprimento de objetivos e metas – é o resultado do todo.

Quando se aborda a gestão dos modelos organizacionais propostos nos Institutos Federais, algumas peculiaridades devem ser consideradas. A estrutura multicampi e a clara definição do território de ação dos Institutos Federais enaltecem o compromisso participativo em suas respectivas regiões, identificando problemas e criando soluções técnicas e tecnológicas para o desenvolvimento sustentável com inclusão social (PACHECO, 2011, p. 14).

É na compreensão das estruturas institucionais e na intervenção nas relações sociais moldadas por diferentes interesses e expectativas que os Institutos Federais assumem o papel

de agentes estratégicos na estruturação das políticas públicas para a região que polarizam, estabelecendo uma interação mais direta junto ao poder público e às comunidades locais (ibidem, p.18-19).

Neste cenário de mudança organizacional pelo qual passam os institutos federais faz-se necessário que o gestor público seja possuidor de características e qualidades que lhe habilitem a promover as mudanças propostas. Dentre tais características, Silva e Fadul (2011) destacam as competências individuais, e uma forte vocação para lidar com as diversas formas e fontes de poder que permeiam o setor público.

3.1.2. O CAMPUS SANTO AMARO E A COORDENAÇÃO DE REGISTROS ESCOLARES

O Campus Santo Amaro localiza-se no município de Santo Amaro da Purificação, localizado na região conhecida como recôncavo Baiano, distando aproximadamente oitenta quilômetros da capital do estado da Bahia, Salvador. Sua criação e funcionamento foram autorizados através da Portaria MEC Nº. 1.187, de 23 de Junho de 2006. Suas atividades efetivamente começaram no dia 25 de Setembro de 2006, ainda como unidade de Ensino (UNED) do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia (CEFET – BA).

O início foi de muitas dificuldades: a estrutura física não era adequada, não havia mobiliário, material básico de consumo e escritório, computadores, telefone, internet, nada. Basicamente só a estrutura do prédio com salas de aula, salas administrativas, banheiros, e um velho galpão. Possuímos tais informações, pois vivenciamos na prática, fazendo parte de seu quadro de servidores, desde o dia de sua inauguração, todas estas dificuldades.

Tais dificuldades, a demora por resolvê-las, a insatisfação premente por parte de servidores e discentes, além do espanto da própria comunidade santo - amarense, haja vista a expectativa criada em torno da chegada da escola federal, inaugurada *in loco* pelo então presidente Luis Inácio Lula da Silva, ante a situação precária da escola, geraram um ambiente conflituoso ao extremo, que culminou na greve dos discentes que paralisou a escola em 2007.

Foi neste turbulento cenário que assumimos, ao final do ano de 2007, a gerência da Coordenação de Registros Escolares, cuja finalidade precípua é o registro acadêmico, ou seja, por organizar e manter atualizada toda a documentação escolar, controlando a entrada e saída

de documentos. Encontra-se diretamente subordinada ao Departamento de Ensino do Campus onde se encontra.

São atribuições da Coordenação de Registros Escolares:

- I - Promover a guarda de documentos escolares;
- II - Responsabilizar-se pela emissão de documentos relativos à vida acadêmica dos alunos;
- III - Elaborar e fornecer mapas, boletins e resultados de avaliações dos alunos;
- IV - Organizar as turmas e os respectivos diários de classe;
- V - Divulgar mapas de aferições do rendimento escolar dos alunos;
- VI - Planejar, organizar e executar a matrícula dos alunos em cada período acadêmico;
- VII - Encaminhar aos setores competentes qualquer registro escolar que diga respeito à movimentação da vida acadêmica dos alunos;
- VIII - Acondicionar processos e pareceres sobre documentos dos alunos;
- IX - Assistir aos professores na busca de informações acadêmicas dos alunos.¹²

A escolha da Coordenação de Registros Escolares como unidade de análise se deu pelos seguintes fatores:

- Contribuir para o bom desempenho do setor, pela sua importância estratégica: é a Coordenação de Registros Escolares o setor responsável pela entrada e saída da razão de ser da organização, os discentes, ou seja, todas as informações necessárias para a elaboração de políticas institucionais relativo à atividade de Ensino precisam das informações fornecidas pela Coordenação de Registros Escolares;

- A Coordenação de Registros Escolares é um dos poucos setores da organização que, composto eminentemente por Técnico-Administrativos em Educação, lida diretamente com a atividade de ensino;

- A Coordenação de Registros Escolares lida diretamente tanto com seu público interno, como outros setores que precisam de informações, quanto os estudantes que precisam

¹² Fonte: Regimento Interno do CEFET-BA. Disponível em: <http://www.cefetba.br/instituicao/downloads/regimento_interno.pdf>. Acesso em 14.out. 2012. Utilizou-se o regimento do CEFET-BA pois o do IFBA só ficou pronto ao final da pesquisa; ademais, o período de abrangência da pesquisa está atrelado ao regimento interno do primeiro, por tanto o mantivemos como referência.

de matrículas e informações, bem como os professores que necessitam de informações e repassar resultados, além do público externo, prestando toda sorte de serviços acadêmicos¹³;

- Atuamos em função de gerência neste setor durante quatro anos e meio, o que ajuda na elaboração das questões a serem investigadas.

Não em função deste, mas a partir deste último motivo, é que delineamos nossa proposta metodológica a partir da autoetnografia, sobre a qual explanamos a seguir.

3.2 AUTOETNOGRAFIA: DA “OBSERVAÇÃO-PARTICIPANTE” A “PARTICIPANTE-OBSERVADOR”.

Em virtude do intento desta pesquisa ser uma análise reflexivamente densa da improvisação enquanto competência cultural, posto que entendemos a improvisação como um fenômeno sutil, em sua consecução no âmbito coletivo, e que fenômenos culturais possuem ampla dimensão subjetiva e simbólica, adotamos como metodologia a autoetnografia, visto que se trata de uma metodologia que permite ao pesquisador apreender de forma mais abrangente a complexidade e riqueza das nuances de suas práticas vividas.

A autoetnografia é um estudo em que o pesquisador-autor descreve o contexto cultural do (a) qual faz parte, ou seja, é um participante ativo, em igualdade de condições com os outros participantes. O pesquisador trabalha e/ou vive no ambiente e então faz uso de suas experiências, conhecimento e acesso ao material empírico para os objetivos da pesquisa. (ALVESSON, 2003, p.174)

O pesquisador analisa os aspectos culturais e sociais ao seu redor, *outward*, para em seguida realizar uma análise interna do seu indivíduo, *inward*, tornando-se assim, vulnerável à resistência cultural e às interpretações. A análise é realizada na intersecção do passado (*backward*), futuro (*forward*), entre o contexto interno e externo, entre a cultura e a pessoa (ELLIS e BOCHNER, 2000, p. 739, apud ALVESSON, 2003; HOELTGEBAUM e GODOI, 2010).

Como método qualitativo, a autoetnografia tem por essência ser multimétodo (ELLIS; BOCHNER, 2000, apud HOELTGEBAUM e GODOI, 2010), podendo utilizar diversas

¹³ Atendimento à pais de discentes, contato com pessoas da sociedade que desejam informações, além de emissão de documentos como a certificação do ENEM, dentre outras atividades diversas.

fontes de informação combinadas de diferentes formas. Os autoetnógrafos variam de estilo e ênfase em seus processos de pesquisa. O sentido da palavra já designa esta variação, auto (por si mesmo) – etno (etnia, questões culturais) – gráficos (registros). Assim, diferentes definições e aplicações de autoetnografia são encontradas (HOELTGEBAUM e GODOI, 2010, p.4).

Mesmo com esse viés plural, o fato é que há um foco na autoetnografia: almejar uma escrita reflexiva e sutil, que esmiúce com riqueza de detalhes os aspectos subjetivos e simbólicos presente no contexto do pesquisador (HOELTGEBAUM e GODOI, 2010; OLIVEIRA, 2010; DAVEL e VIANNA, 2012).

Medeiros e Antonello (2008) argumentam que a autoetnografia é o encontro, a interseção entre o “impulso autobiográfico” e o “momento etnográfico”, caracterizada pelo discurso autorreflexivo e crítico, articulando os valores comuns de pessoas e da cultura através de sanções internas de nossa constante identidade migratória. A autoetnografia nos torna plenamente conscientes de como testemunhamos nossas próprias construções da realidade.

A autoetnografia representa um gênero da etnografia que aprofunda a pesquisa nas múltiplas lacunas da consciência do indivíduo relacionando-o com o meio em que está inserido através da experiência pessoal. (HOELTGEBAUM e GODOI, 2010, p. 3).

Contudo, se na etnografia o pesquisador encontra-se em uma situação de participação situada, ocasionalmente inserido em um contexto que lhe é “estranho”, por tempo determinado e não perde sua aura de pesquisador, situação caracterizada como observação participante (OLIVEIRA, 2010; DAVEL e VIANNA, 2012), na autoetnografia há a proximidade do pesquisador com seu objeto de pesquisa, pois o pesquisador é, *a priori*, um ator-participante que observa e reflete, *a posteriori*, sobre o que fez e vivenciou, sendo, portanto, um “participante – observador” (OLIVEIRA, 2010; DAVEL e VIANNA, 2012).

3.2.1 AS ETAPAS DO MÉTODO AUTOETNOGRÁFICO

A primeira etapa do método autoetnográfico consiste em algumas escolhas: como delimitar o tempo de análise? Quais práticas gerenciais fomentarão o estudo da improvisação como competência cultural?

Ocupamos o cargo de gestor da Coordenação de Registros Escolares entre Novembro de 2007 e Abril de 2010, e entre Fevereiro de 2011 e Março de 2012.

Dentro destes períodos, escolhemos como recorte temporal o período entre Agosto de 2008 e Abril de 2010. Tal escolha se justifica pelo fato de neste período haver uma consolidação da equipe de trabalho, haja vista que a Coordenação de Registros Escolares padecia de um intenso *turnover* de servidores, inerente à própria consolidação do funcionamento do Campus. Esse período abrange também a mudança de Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica para Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, o que a nosso ver, de alguma forma influenciou a presença da improvisação em nossas práticas gerenciais.

Alvesson (2003, p.188) entende que momentos de mudança e transformações organizacionais específicas, com rupturas na realidade social produzida, oferecem boas perspectivas para a consecução do trabalho autoetnográfico (no caso, a mudança de CEFET para IFBA, bem como a necessidade de criar procedimentos novos, de um setor/organização em processo de estruturação e implantação).

A segunda etapa constitui-se na escolha das práticas gerenciais que propiciarão a reflexão acerca da improvisação como competência cultural. Dentre as diversas tarefas inerentes a atividade gerencial aqui estudada, escolhemos cinco, que abrangem tomadas de decisão, tarefas em equipe, divergências que engendram conflitos, dentre outras dimensões da prática gerencial. São elas:

- Organização do processo do trabalho;
- Organização física do ambiente do trabalho;
- Avaliação de Desempenho;
- Avaliação de Estágio Probatório;
- Criação de documento institucional (Diploma).

Em um primeiro momento, essas práticas foram descritas através de narrativas, tal qual um roteiro de uma peça de teatro ou cinema, cuja estrutura foi livremente inspirada no trabalho de Lodge (1998). Tais descrições encontram-se nos apêndices desta pesquisa.

Em seguida, foi feita uma análise inicial por parte do pesquisador, buscando refletir a partir desses diálogos, acerca dos objetivos da pesquisa, examinando e compreendendo a improvisação como uma competência cultural nas práticas.

Percebe-se então que o uso da autoetnografia nos enseja um dilema: Como obter esse olhar de “estranhamento”¹⁴, tão caro e necessário aos melhores trabalhos de natureza etnográfica, se o entorno, o *lócus* da pesquisa faz-se tão familiar?

Para resolver tal questão, é necessário que se engendrem mecanismos no sentido de viabilizar a consecução do estranhamento. Esses mecanismos tornam possíveis novos desdobramentos de análise e reflexão, bem como amplia o lastro de alcance de novas compreensões sobre o objeto de estudo (DAVEL e VIANNA, 2012).

Nesta pesquisa, os mecanismos de estranhamento constituem-se de entrevistas semi-estruturadas, organizadas em três níveis:

Primeiro nível: Entrevistas feitas junto aos colaboradores que faziam parte da equipe do gestor – pesquisador nas práticas descritas;

Segundo nível: Entrevistas feitas junto a outros servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Bahia – IFBA, que tem experiência nas práticas analisadas, bem como são conhecedores da cultura da organização;

Terceiro nível: Entrevistas feitas junto a profissionais de outras organizações que possuem conhecimento acerca das práticas descritas, que poderão contribuir com a produção do estranhamento.

Em cada um desses níveis de estranhamento, realizamos cinco entrevistas, uma para cada prática, o que resultaria em um total de quinze entrevistas. Em alguns casos, alguns entrevistados discutiram sobre mais de uma prática.

Contudo, houve uma exceção na quinta prática, a criação de documento institucional (diploma), no terceiro nível de estranhamento. Nesse caso, entrevistamos a gerente operacional responsável pelo setor que emite os diplomas, que vale ressaltar, apesar da pouca idade, possuía vasta experiência no agenciamento das demandas típicas de um setor que cuida da emissão de documentos acadêmicos, inclusive o próprio diploma, e outra servidora do setor, com mais tempo no órgão, que trabalhava diretamente com a confecção do diploma.

Percebemos, ao realizar uma consulta prévia à ambas, que executar as duas entrevistas resultaria em uma visão mais abrangente sobre a prática que apresentamos, o que enriqueceria o estranhamento e, por conseguinte, a análise.

¹⁴ Davel e Vianna (2012, p.1086) definem estranhamento como “processo de desnaturalização de processos sócio-culturais”.

Com isso, o total final do número de entrevistas realizadas é de dezesseis. Essas dezesseis entrevistas foram gravadas, mediante anuência dos entrevistados, sob voto de confidencialidade por parte do pesquisador, com relação às suas identificações, e posteriormente transcritas.

As entrevistas eram conduzidas da seguinte maneira; primeiramente, explicava-se ao entrevistado (a) o tema e os objetivos da pesquisa. Em seguida, os entrevistados liam as práticas descritas. Era feito um diálogo prévio entre entrevistado (a) e entrevistador, para que este pudesse perceber se houve uma assimilação, um entendimento do que estava sendo apresentado na descrição das práticas. Após essa seqüência iniciava-se de fato a entrevista, cujo roteiro base encontra-se nos apêndices desta pesquisa.

Assim, a cada nível de entrevistas, as descrições eram enriquecidas a partir das observações dos entrevistados. Mas, mais importante ainda, as perspectivas de análise e reflexão iam se ampliando, à medida que o olhar dos entrevistados propiciava ao pesquisador novas possibilidades de estranhamento.

Na página seguinte apresentamos quadro que sintetiza as etapas do processo metodológico. No mesmo faz-se presente ainda uma descrição resumida das práticas, onde fizemos uso de alguns termos próprios ao universo do *Jazz*, metáfora que, conforme apresentamos no capítulo um, é bastante utilizada nos estudos organizacionais quando se aborda a improvisação.

Gostaríamos de enfatizar, no sentido de contribuir para a discussão sobre o método autoetnográfico, alguns pontos sobre sua utilização:

- Devido á sua multimodalidade, a autoetnografia se constitui em método bastante flexível, o que exige do pesquisador a manutenção do foco com relação ao seu objeto e objetivos de pesquisa, para não incorrer na tergiversação, no prolixismo e incoerência ontológica;

- Outra “tentação” comum ao uso da autoetnografia é transformá-la em uma biografia. A leitura do autor estará presente indubitavelmente, mas deve-se contextualiza-la ao entorno cultural, provida de um olhar crítico, mantendo certo distanciamento a este entorno cultural.

Quadro 5 – As etapas do processo metodológico

Prática	Descrição Resumida	Envolvidos com a prática	Estranhamento (Entrevistado 1º Nível)	Estranhamento (Entrevistado 2º Nível)	Estranhamento (Entrevistado 3º Nível)
Organização do processo do trabalho	Saber escutar o colega, quando traz um exemplo de formulário e propõe uma nova melodia. Esta deverá fluir para que garanta a sintonia necessária para o grupo adaptar esse formulário para o contexto da organização	Coordenador – (Gestor - Pesquisador) e equipe de 03 funcionários	Servidor A	Servidor D	Gerente de RH c/ experiência em org. pública e privada
Organização física do ambiente do trabalho	A construção coletiva consiste em perceber o exato momento de permitir ao colega que comece o seu solo, ou seja, faça a sua contribuição ao arranjo físico, do ponto onde o gestor parou; essas interações harmoniosas geram novas (re) configurações bem interessantes a partir do revezamento dos solos.		Servidor A	Servidor D	Arquiteta c/ experiência em org. pública e privada
Avaliação de Desempenho	Tal qual um disco, composto por faixas, a A.D. é composta de vários formulários; em cada um deles, dentro de suas características inerentes, gestor e equipe improvisam, ora valendo-se de combinações harmônicas, de solos, “trading fours”, perguntas e respostas, em um autêntico “jogo de espelhos”		Servidor B	Servidora E	Gerente de RH c/ experiência em org. pública e privada
Avaliação de Estágio Probatório	No “dueto” de pergunta e resposta, nem sempre quem pergunta é o avaliador, e nem sempre quem responde é o avaliado. O conflito e a discordância ocasionarão harmonias e compassos inesperados, e o resultado, longe de uma pretensa perfeição, será melodicamente agradável e ritmicamente satisfatório.		Servidor C	Servidora E	Gerente de nível operacional - Organização pública Federal
Criação de documento institucional (Diploma)	Erros se tornam acertos. Vê-se se a semelhança entre Jazz e Gestão; o Jazz é a “arte imperfeita”; a Gestão e o trabalho em equipe são arte, no sentido de serem ofícios, permeado de erros, mas que apresentam ao final um belo resultado. Houve muitos erros, individuais e coletivos, ate se chegar ao modelo final do diploma.		Servidor C	Servidor F	Uma Gerente de nível operacional - Organização pública Estadual; Uma servidora de nível operacional - Organização pública Estadual

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3. ANÁLISE INICIAL DAS PRÁTICAS

Nesta seção serão demonstradas as análises iniciais das cinco práticas gerenciais mencionadas anteriormente. Cabe aqui fazer uma ressalva: neste capítulo, mostraremos nossa análise inicial, feita logo após as primeiras descrições. No capítulo seguinte, evidenciaremos a análise final, após o 3º nível de estranhamento. As etapas intermediárias não serão descritas, por uma questão de dimensionamento da pesquisa. Contudo, um quadro resumo com a evolução das análises far-se-à presente no apêndice desta pesquisa para ilustrar o processo.

Outra ressalva importante: As análises estarão ora na 1ª pessoa (eu), pois se trata de uma abordagem autoetnográfica, ora na 3ª pessoa (nós), pois uma das diretrizes é vislumbrar o papel do coletivo, tal qual uma banda de *Jazz*, nas ações de improvisação nas práticas gerenciais.

3.3.1 PRIMEIRA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Primeiro, acredito ser importante reforçar as atribuições do setor, já descritas anteriormente. A Coordenação de Registros Escolares é o setor responsável pela documentação acadêmica dos alunos, tanto pelo acondicionamento dos documentos pessoais dos estudantes, quanto pela emissão dos documentos comprobatórios de vinculação do mesmo com a instituição (boletins, históricos, atestados de matrícula e frequência e etc.).

Além disto, é a partir deste setor que os pedidos acadêmicos são realizados: matrícula, justificativas de falta, reintegrações e trancamento de matrícula, dentre outras solicitações.

Chegou um instante em que se fez necessário a congregação destas diversas demandas em um único documento, para haver o registro e o controle necessários às atividades do setor. Havia um velho formulário originário do CEFET de Salvador, mas seu aspecto desorganizado despertara uma natural rejeição no uso, tanto por parte dos servidores, como parte do público demandante de nossas atividades.

Havia claramente uma necessidade que ia além de uma simples criação de formulário; este era apenas uma materialização simbólica, uma representação da vontade de romper com

aquilo que identificávamos como “cultura de sede”: ou seja, valores que eram associados ao *Status Quo* proveniente do hoje Campus Salvador, mas que era popularmente chamado de “Sede”. Havia uma dicotomia, uma tensão, entre a “Sede” e as “Uned”; entre a capital e o interior; todo um imaginário se insurgia neste contexto, como fica claro quando há menção no diálogo entre a “Casa Grande” e a “Senzala”.

Essa nomenclatura de “Sede” não é fortuita, estando inclusive institucionalizada através do regimento interno do CEFET – BA. A portaria Nº. 777, de 24 de Julho de 1996, do Ministério da Educação que legitima, aprova este regimento interno, distingue claramente a Administração Central, ou “Sede”, das Unidades de Ensino Descentralizada, “UNED”. Há inclusive menção, quando da discriminação da estrutura básica do CEFET – BA, de uma “Seção de Administração da Sede” (BRASIL, 1996).

De certa forma, consciente ou inconscientemente, as representações que construíamos sobre essa “cultura de sede”, a partir de algumas interações quando da necessidade de nos dirigirmos ao CEFET em Salvador, estão relacionadas à ideia de ineficiência dos serviços, burocracia excessiva, má vontade em resolver as questões insurgentes, precariedade no atendimento ao público, seja ele interno ou externo, conforme demonstram algumas pesquisas neste âmbito (VENEU, 1990; FRANÇA, 1993).

Imbuídos de certa esperança, talvez pelo momento de mudança de CEFET para IFBA, às vezes abalada pelo que víamos ao nosso redor, tão bem caracterizado na popular representação do “complexo de Gabriela”¹⁵, acreditávamos que podíamos fazer algo novo.

Em uma clara perspectiva de diferenciação (MARTIN e FROST, 2001) a essa “cultura de sede” que identificávamos, começamos a trabalhar em um novo formulário. Utilizamos como modelo guia um formulário da Universidade Federal da Bahia (UFBA) trazido por um dos membros da equipe que havia sido estudante desta organização. Adequamos tal modelo a nossa realidade, utilizando a organização didática do CEFET/IFBA, e inserindo demandas imprevistas em tal norma acadêmica, mas muito comuns em nosso cotidiano.

Após um esforço coletivo, com contribuições de todos os membros da equipe, apresentamos um resultado final à direção do Campus. A empolgação com o resultado final foi tão grande, que o formulário foi levado até o Campus Salvador, a antiga “Sede”, e, ao que nos consta, passou a ser por eles utilizado.

¹⁵ Fazendo menção à música “Modinha para Gabriela”, para a adaptação da TV da famosa obra de Jorge Amado, cuja letra diz “eu nasci assim/eu cresci assim/ E sou mesmo assim/vou ser sempre assim”

Em conclusão, essa perspectiva de diferenciação, caracterizada pela vontade de se diferenciar de uma “cultura de sede” que entendíamos como dominante, foi que o se delineou como competência, haja vista que serviu de fomento para a improvisação. O conceito de improvisação semelhante ao utilizado no *Jazz* se depreende da seguinte forma: o gestor (pesquisador) deu o suporte mínimo necessário à sua equipe para que criasse, e um dos membros da equipe acabou por desenvolver um “solo”, que resultou na concepção final de formulário. Fica nítido o quão importante é escutar o colega, membro da “banda”, quando este traz um exemplo de formulário e propõe uma nova melodia. Esta deverá fluir para que garanta a sintonia necessária para que o grupo adapte esse formulário para o contexto organizacional.

3.3.2 SEGUNDA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO FÍSICA DO AMBIENTE DE TRABALHO

As constantes mudanças em um espaço novo de trabalho em uma nova organização são, *per se*, comuns, tão comuns como a dinâmica no quadro de servidores (mudanças de setor, remoções, saídas para outros órgãos e etc.). Ademais, conforme a literatura nos mostra, as questões estéticas e de definição do espaço da organização também influem em seu cotidiano (FISCHER, 1994; GAGLIARDI, 2001; STRATI, 2007).

Fato é que, mais uma vez dentre tantas, desde o início de seu funcionamento, não houve um planejamento prévio da definição e adequação do espaço às atividades do Campus Santo Amaro. As salas onde cada setor funcionaria foram definidas indiscriminadamente, sem auxílio de um profissional da área, como um arquiteto, e nesse sentido aconteceram várias mudanças de setor, relacionadas principalmente à mudança de gestores, como diretores de ensino, um dos cargos mais importantes dentro da hierarquia modelo de um campus de instituto federal, e que apresentou uma rotatividade média de seis meses entre os anos de 2007 e 2011. A cada mudança de pessoa no cargo, havia uma alteração em sua sala, que mexia em todo o arranjo espacial do campus, sem comunicação prévia, tampouco deliberação coletiva, apenas ao (dis)sabor do novo gestor.

A sala destinada à Coordenação de Registros Escolares foi uma exceção, sendo a mesma desde o início de funcionamento do campus, ainda como UNED do CEFET-BA. Nem por isso escapou de inadequações; seu espaço era demasiadamente reduzido para alocar arquivos com pastas e documentos discentes, cadernetas, juntamente com o número de

servidores (inicialmente dois, depois três, dois novamente, três novamente, até fixarmos nos quatro que se inserem no recorte desta pesquisa).

Além do tamanho reduzido e inadequado às atividades da Coordenação de Registros Escolares, outros fatores funcionavam como empecilho: a sala estava sempre passando por alterações, como colocação e retirada de divisórias, troca e chegada de mobiliário. Esse mobiliário era adquirido em grandes compras para todo o campus, em alguns casos até de todo o instituto, e quase nunca estava de acordo com as dimensões que a sala poderia suportar.

Foi com este cenário que eu e minha recém efetivada equipe nos deparamos com a necessidade de delinear, em um espaço físico reduzido, um desenho físico que contemplasse a nós e nossas respectivas estações de trabalho, bem como os armários e arquivos de documentos e papéis inerentes às práticas do setor, já mencionadas supra; além disso, teríamos de criar identificações para estas peças.

Havia uma série de adaptações a fazer. Um fator muito importante era sempre levado em conta: o sol, e o calor que ele gerava. O município de Santo Amaro, por sua localização geográfica, é um lugar de temperatura média anual próxima de trinta graus centígrados. Nossa sala era “a favor” do sol, e possuía janelas enormes. Entretanto, no período vespertino era humanamente impossível ficar dentro da sala sem ar condicionado.

É importante ressaltar a questão do ar condicionado porque ela se conecta com outro fator que influencia o processo de arranjo do espaço físico: o prédio em si, que fora doado pela prefeitura. Aliás, esta é uma prática comum nos campus do interior, o que faz com que nem sempre, ou quase nunca, as instalações sejam adequadas à realidade de um campus.

Fato era que, se a localização do campus já não era favorável, com uma linha de trem na porta da entrada principal, e a oitocentos metros de um grande rejeito não processado de chumbo e cádmio de uma indústria fechada nos anos 1990¹⁶, não houve uma grande reforma na estrutura do prédio, uma antiga escola agrícola vinculada à Igreja Católica, para que suportasse a chegada de uma escola de educação profissional e tecnológica. Inclua-se aí uma boa revisão ou conserto de sua parte elétrica.

¹⁶ O município de Santo Amaro da Purificação possui um dos mais altos índices de contaminação de chumbo e Cádmio, dois metais pesados altamente danosos ao meio ambiente, do mundo. Obviamente que por questões de escopo da pesquisa não enveredaremos neste assunto. Para maiores informações, recomendamos a leitura de Andrade e Moraes (2013).

Sendo assim, durante o verão, época do ano em que há um natural aumento no consumo de energia, o ar condicionado invariavelmente ficava avariado, o que transformava a Coordenação de Registros Escolares em um ambiente insalubre para a prática de qualquer atividade laboral.

Atrelado a esta questão de energia, há de se destacar os poucos pontos de energia, como tomadas disponíveis na sala, o que nos obrigava a trespassar fios como extensões por toda a sala para ligar computadores e impressoras e demais equipamentos elétricos.

Todas essas dificuldades durante esse processo formularam um sentimento de revolta nos servidores, que exigiam do gestor – pesquisador um posicionamento mais forte, no sentido político, com relação à essas dificuldades perante a direção do Campus.

Criou-se um ambiente de fragmentação (MARTIN e FROST, 2001) no setor, com divergências de opiniões de ambas as partes. Entretanto, por mais paradoxal que possa parecer, essa fragmentação acarretou em um sequenciamento harmônico de ações que foi fundamental para a condução do processo de acondicionamento do espaço físico, cujo resultado final agradou a todos, dentro das limitações impostas pela contingência.

Em conclusão, nenhum de nós possuía experiência neste tipo de atividade, mesmo com a formação em Administração de dois de nós (o gestor pesquisador inclusive), o que em tese nos daria um aporte teórico em organização de espaços administrativos. Entretanto, não havia a menor ideia, referência em outros ambientes (as dinâmicas das outras salas eram completamente diferentes, seja pela natureza do serviço, seja pelo espaço físico diferenciado das diversas salas do prédio administrativo do Campus). Foi uma tarefa em que tivemos, “aparentemente”, de partir do zero, o que contraria um pouco a noção de que mesmo a improvisação parte de algum lugar (FISCHER, 2007; FLACH, 2010).

Ressalto o “aparentemente”, pois parecia que as referências e valores de cada um iam se justapondo, a partir da fragmentação inicial gerada pela divergência de opiniões, e dessa falta de consenso criou-se uma harmonia, uma harmonia fragmentada que entendemos como competência. Esta se identifica à metáfora no *Jazz* no encorajamento entre nós à troca de ideias, à cessão de espaço para que cada um pudesse “solar”, ou seja, tentar um arranjo físico diferente, ao qual os outros três permaneciam na retaguarda, dando suporte.

Desse modo, cada “solo” abriu novas perspectivas harmônicas para os outros integrantes que não estavam solando, e o layout ia se (re) configurando, sempre com uma

nova perspectiva, tal qual os *trading fours*¹⁷ (HATCH, 2002), num constante fazer, desfazer, refazer, com cada tentativa gerando um resultado mais surpreendente que o outro.

3.3.3 TERCEIRA PRÁTICA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma prática formal de avaliação que acontece ao final do ano nos setores dos Campi do IFBA, mas é uma prática institucionalizada por força do decreto Federal Nº. 7.133/2010.

A avaliação de desempenho é constituída de 05 formulários (processos):

- Formulário Um: Avaliação do Técnico (autoavaliação e avaliação da chefia imediata);

- Formulário Dois: Avaliação da Chefia (autoavaliação da chefia, avaliação do seu gestor e da equipe de trabalho);

- Formulário Três: Avaliação da Equipe de Trabalho (autoavaliação da equipe e das condições de trabalho);

- Formulário Quatro: Avaliação dos Usuários (devendo ser realizada no mínimo por 03 usuários); esta etapa não tem correlação direta com as percepções do setor, pois quem faz a avaliação é o usuário dos serviços prestados pelo setor.

- Formulário Cinco: Avaliação das Metas (feita pelo chefe imediato e a equipe de trabalho, considerando as metas planejadas para o ano corrente);

Apesar da estrutura do IFBA contar com um setor responsável pela avaliação de desempenho, e das práticas seguirem todos os preceitos estabelecidos pelo decreto Federal Nº. 7.133/2010, o problema principal reside na falta de preparo do gestor em lidar com tal situação, pois não há nenhum tipo de preparação, nenhuma forma de treinamento é fornecida (a não ser a descrição formal de como proceder) para executar tal avaliação, que consta para fins de progressão na carreira do servidor técnico-administrativo. Outro grande dilema da avaliação está no indivíduo, tanto o que avalia quanto o que é avaliado.

¹⁷ “Trading fours” é uma técnica em que músicos consistentemente alternam solos breves de comprimento pré-estabelecido. Geralmente ocorre depois que cada músico teve a chance de tocar um solo e muitas vezes envolve a alternância de segmentos de quatro compassos com o baterista. Fonte: <http://people.virginia.edu/~skd9r/MUSI212_new/materials/definitions2.html#tradingfours>. Acesso em: 12. Mar.2014.

Em primeiro lugar não há uma preparação adequada, aquele que avalia não é municiado de conhecimentos e habilidades para executar tal avaliação; logo ele não sendo bem preparado para avaliar, não se sentirá à vontade para fazê-lo e não poderá inspirar seus colaboradores a também se capacitarem para serem avaliados.

Em segundo lugar, o contexto cultural que contingencia a avaliação de desempenho. Pesquisas realizadas em organizações públicas apontaram que o fator que mais interfere nas avaliações de desempenho é o cultural (BARBOSA, 1996; ODELIUS e SANTOS, 2007).

Em conclusão, se a avaliação de desempenho em si já é um processo gerencial complexo, a dimensão sociocultural que a circunda e influencia em sua execução aumenta consideravelmente sua complexidade, e problematizar meritocracia em uma sociedade relacional e personalista (BARBOSA e DRUMMOND, 1994) erigida sob o viés das desigualdades, das dicotomias, constitui-se, portanto, em um grandioso desafio.

Neste cenário, e dentro do modelo de avaliação de desempenho praticado hoje no IFBA, enxergamos não só uma, mas algumas improvisações que destacamos abaixo:

A primeira improvisação surge no momento em que se define a forma como será feita a avaliação. Decorre da falta de padrões sobre o “como – fazer”. Isso gera inicialmente uma divergência entre o gestor e os colaboradores, pois ambos apresentam opiniões diferentes. Contudo, o que acaba prevalecendo é a competência de consenso, para se encontrar a forma do como fazer que satisfizesse a todos, aliada a competência da conformidade, pois há um entendimento de que a avaliação é uma mera formalidade; em que pese o discurso do gestor, que naquele papel tenta de alguma forma mostrar a importância da avaliação de desempenho, e a importância de se fazê-la de maneira séria e responsável. Confesso que, intimamente, corroboro que da maneira como é feita hoje, a avaliação de desempenho constitui-se em mera formalidade. Aliás, esse é um valor integrador (MARTIN e FROST, 2001), de toda organização: a idéia de que a avaliação de desempenho na prática não avalia ninguém e que se trata de uma mera formalidade para promover progressões na carreira. É a partir desse valor integrador que a avaliação de desempenho é executada.

Na segunda improvisação ocorre uma autoavaliação, uma avaliação do gestor mediato e da equipe; decorrente da avaliação anterior, percebe-se que avaliar alguém se torna uma atividade recursiva, onde se consegue um ideal de responsabilidade, que acaba sendo a competência cultural fomentadora da improvisação. Ela é cultural e diferenciada (MARTIN E

FROST, 2001), porque contrasta com a ideia integradora de que a avaliação de desempenho é mera formalidade.

A responsabilidade enseja uma seriedade, um zelo no ato de fazer a avaliação de desempenho, fazendo com que a mesma se torne um

jogo de espelhos, pois o espelho é um lugar onde nos vemos e podemos, por vezes nos estranhar. Em frente ao espelho, reconhecemos facilmente a figura mais ampla e podemos, com um olhar mais atento, estranhar pequenos detalhes, sutilezas típicas do fragmento que, desejando não ser percebido, pode revelar o que não sabíamos ou não queríamos saber (ROCHA, 2003, p. 9).

Na terceira improvisação, esse “jogo de espelhos” onde opiniões e ideias refletem e refratam uns aos outros, surge com mais veemência ainda quando a equipe precisa se avaliar. Há momentos de imperfeição, indecisão, tal qual o *Jazz*, mas esta “estética de imperfeição” (WEICK, 2002) favorece o surgimento de novas perspectivas de se fazer as coisas. Neste momento, percebe-se que a execução de um “solo” é uma nítida “liderança rotativa” (CROSSAN et al, 2005), pois mesmo com a presença de um gestor legitimado, outros membros da equipe assumem a condução do improviso na avaliação da equipe (BARRETT, 1998).

A competência aqui presente denominamos de “Harmonia fragmentada”, pois as divergências na hora de atribuição das notas enseja novas reflexões por parte da equipe, o que enriquece o processo em si e faz com que ele aconteça no sentido de ir além da formalidade, propiciando, de alguma forma, uma real melhoria no desempenho dos servidores.

Na quarta improvisação, esta avaliação consiste em confrontar as metas planejadas pela equipe de trabalho com os resultados obtidos; aqui se percebe que a obrigatoriedade de elaborar um plano de metas previamente pode fazer com que a busca por tais metas não seja executada como planejada. A separação obrigatória entre planejar e executar, inserida em um distanciamento temporal, demonstra que esta pode não ser a melhor alternativa.

Neste sentido, a improvisação surge quando se conjuga planejamento em ação em um único processo, à medida que se percebe que o presente não coaduna dos preceitos determinados no passado.

Um processo como este não é feito de imediato, leva certo tempo. Há a consulta ao que foi planejado, e a confrontação com os resultados, a partir da perspectiva de cada um.

Pensando na metáfora do *Jazz*, entre “*blowing sessions*” e “*chases*”¹⁸, concordância e discordância vão se construindo até que se conclua o relatório final.

3.3.4 QUARTA PRÁTICA: AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO

A Avaliação de Estágio Probatório é uma característica peculiar da Administração Pública, pois ela está atrelada à questão da estabilidade preconizada no Regime Jurídico Único do Serviço público federal, a Lei Nº 8.112/90.

O formulário consiste em cinco dimensões, cada uma delas com uma série de observações a serem avaliadas em uma escala de um a cinco. São feitas três avaliações por servidor: uma preenchida por ele, outra pelo seu gestor imediato, e a outra pelo supervisor hierárquico.

É realizada cinco vezes, semestralmente, contados a partir da data inicial de exercício do servidor. Sua função principal é mensurar o desempenho do servidor enquanto ele ainda não adquiriu estabilidade e, por conseguinte, ainda está passível de não ser efetivado no cargo para o qual prestou o concurso público.

Tal postulado é necessário para que se compreenda a carga simbólica da Avaliação de Estágio Probatório. A mesma se constitui em um dos mais evidentes, se não o maior, rito de passagem¹⁹ (GENNEP, 2011) do serviço público. Isso decorre do fato de, ser o fim da avaliação de Estágio Probatório o início para aquele que talvez seja o motivo maior que induz as pessoas a ingressarem no serviço público de regime estatutário: a estabilidade (ALBRECHT e KRAWULSKI, 2011).

Fazendo uma analogia (e como toda analogia, deve ser relativizada), o processo de avaliação de estágio probatório seria algo semelhante ao estagiário/trainee que se torna funcionário efetivo nas organizações privadas (CALDAS, 1999).

¹⁸ “Blowing Sessions” são sessões descontraídas de jazz, o mesmo que jam session; “Chases” ocorre quando Dois ou mais instrumentistas se revezam solando, quase em forma de uma disputa - a maioria das vezes em fours. Fonte: < http://www.clubedejazz.com.br/ojazz/dicionario_b.php>. Acesso em: 12.Mar.14

¹⁹ Apesar de ser o autor referencia quando se estuda ritos de passagem, Van Gennep não apresenta uma conceituação precisa sobre o assunto, conforme esclarece DaMatta na apresentação do livro [“terminamos o livro sem uma verdadeira elaboração teórica relativa ao significado profundo dos “ritos de passagem””(2011, p.19)]. Visando preencher tal lacuna, o autor cita Gluckman, que entende que os ritos de passagem “são realizados para dividir papéis sociais em universos altamente totalizados, onde as relações sociais tendem a uma multiplicação (são, nas suas palavras, “relações multiplex”) e todos se ligam a todos” (ibidem).

Os fatores mensurados na avaliação de estágio probatório são:

1. Assiduidade
2. Disciplina
3. Capacidade de Iniciativa
4. Produtividade do Trabalho
5. Responsabilidade

Em conclusão, a Avaliação de estágio probatório é um momento onde a hierarquia, e por conseguinte, as relações de poder, ficam mais evidentes, pelo processo entre gestor e colaborador, avaliador e avaliado, devidamente inserida em um contexto cultural.

Este contexto cultural, este diálogo cultural, se configura às práticas da contemporização e boa vizinhança (JUNQUILHO, 2002; MARRA e MELO, 2005).

É preciso aqui evitar o melindre, o ferir suscetibilidades, pois há um gerenciamento de iguais, onde o ontem, o hoje e o amanhã se permeiam e trocam-se os papéis de avaliado e avaliador; quem hoje avalia, amanhã pode ser avaliado por quem já avaliou.

Por se tratar de uma avaliação de caráter indubitavelmente processual, entendemos que se fizeram presentes não só uma improvisação em si, mas momentos de improvisação, tal qual à Avaliação de Desempenho, os quais descrevemos abaixo:

Na primeira improvisação, o formulário é preenchido previamente de maneira solitária pelo gestor, que se permite algumas reflexões sobre o desempenho do servidor no cumprimento dos requisitos ali dispostos;

Na segunda improvisação, começa o duo; em um jogo repleto de sutilezas e implícitos, começa um diálogo com as posições e opiniões de cada um inerentes às notas concedidas pelo gestor. Tal qual um jogo de “pergunta e resposta” (HATCH, 2002), a previsibilidade do que pode acontecer na latência da resposta ante as perguntas é mínimo, o que potencializa o risco de conflito. Entretanto, o conflito e a discordância serão as nascentes de frutos inesperados, os aparentes “erros”, resultarão no novo, o inusitado.

Na terceira improvisação, surge mais um de seus aspectos: o avaliador passa a ser avaliado no mesmo processo, pois a relação gestor - subordinado é recursiva e, como equipe, o resultado de um é o resultado de todos; o gestor, ao avaliar, percebe que os eventuais “erros” do avaliado também são seus, seja pela negligencia, ausência de sensibilidade ou descompassos harmônicos.

Na quarta improvisação, chega-se a um resultado final comum; uma sequência (nem sempre) harmoniosa de notas, que se caracterizam pelo resultado inusitado, não só no campo pragmático (as notas da avaliação), mas as “notas” reflexivas ao qual o gestor foi submetido no processo.

Entendemos que se formou um processo responsivo, haja vista a incessante recursividade de perguntas e respostas entre avaliado e avaliador. Há também a formação de uma responsabilidade, no sentido de entender a importância de se fazer tal avaliação, que se opõe à mera formalidade da avaliação. Define-se então a competência Responsivo – Responsável, que entendemos como diferenciada (MARTIN e FROST, 2001), haja vista se opor à formalidade omissa que, em nossa visão, permeia a condução da avaliação de Estágio probatório no IFBA.

3.3.5 QUINTA PRÁTICA: CRIAÇÃO DE DOCUMENTO INSTITUCIONAL (DIPLOMA)

Conforme dito anteriormente, vivíamos então um momento de transição (de CEFET para IFBA), o que estava acarretando uma série de alterações nas imagens comunicativas da organização, levando a necessidade de se repensar o Layout dos documentos acadêmicos.

Concomitantemente, nosso setor vivia a expectativa de emissão dos primeiros diplomas para os concluintes dos cursos, o que já era por si só uma experiência inédita e inovadora, que ensejava poderosa carga de energia criativa.

Os primeiros formulários utilizados ainda foram com o antigo layout do CEFET, cedidos pelo setor acadêmico de Salvador; entretanto, as orientações foram as mínimas possíveis, não havia um manual de emissão de diploma, tampouco encontramos algum instrumento legal a respeito, o que nos levou a novamente termos de exercer a elucubração em equipe, semelhante ao que se costuma denominar, nos jargões administrativos, de “Brainstorming”.

Recorreu-se então aos colegas do setor gráfico no arranjo de fundo do Layout, mas o texto e as informações, e como iríamos organizá-los, eram de nossa inteira responsabilidade.

O processo coletivo de confecção do diploma foi permeado de erros e equívocos, provocados pela falta de experiência, tensão em fazer um documento tão importante, ausência

de referenciais normativos. Entretanto, cada erro se transformava em acerto, à medida que nos servia de aprendizado.

Por fim, o modelo final foi apresentado à diretoria, que considerou o trabalho fabuloso, fato que nos deixou extremamente orgulhosos, em que pesem as desavenças políticas entre a nossa equipe de trabalho e a direção.

Em conclusão, a partir da análise desta prática, percebemos que há em seu âmbito duas perspectivas da improvisação:

A primeira associa-se aos erros, que não foram poucos, mas que se tornaram acertos. De todas as práticas aqui analisadas, essa foi a que apresentou mais erros em seu processo de consecução. Em parte pela absoluta falta de experiência, em parte pelo nervosismo da responsabilidade de fazermos um documento tão importante, como um diploma institucional, em parte pelo entusiasmo, que naturalmente enseja alguma precipitação.

Vê-se então a semelhança entre *Jazz* e *Gestão*; o *Jazz* é a “arte imperfeita”; “feito de falsos começos, falhas e execuções imperfeitas” (WEICK, 2002). A *Gestão* e o trabalho em equipe são arte, a partir do momento em que se compreende a arte como um ofício, ofício permeado de erros, mas que apresentam ao final um belo e satisfatório resultado. Houve muitos erros, individuais e coletivos, mas estes erros funcionam como etapas que constroem um caminho que conduz ao resultado final, no caso em questão o modelo final do diploma;

O segundo também se infere a partir da descrição da prática, que é o contexto cultural de improvisação, haja vista a indefinição por parte da organização acerca do “como - fazer”, de determinar de que maneira deve-se fazer algo.

Ambos as perspectivas são imbricadas, visto que a primeira emerge da segunda, pois as demandas do cotidiano gerencial não podem ficar a mercê de decisões estratégicas, as demandas do cidadão não podem esperar por definições burocráticas. Foi fundamental a ação coletiva e, nesse ínterim, uma sensibilidade, principalmente por parte do gestor, em ouvir a sugestão dos colegas servidores.

Emerge então, assim como na prática anterior, um aspecto responsivo, de “pergunta e resposta”, de cessão de espaços para o “solo”. Aliado à responsabilidade com que conduzimos este processo, cômicos de sua importância, entendemos que novamente prevaleceu a competência Responsivo – Responsável, num viés diferenciado (MARTIN e FROST, 2001), ante o modo caótico com que o IFBA vinha lidando com a necessidade de adaptar suas imagens e símbolos à nova realidade.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE: A IMPROVISACÃO COMO COMPETÊNCIA CULTURAL

Neste capítulo, aprofundaremos a discussão iniciada no capítulo anterior buscando nosso objetivo principal da pesquisa, que é o de examinar a consecução da improvisação como competência cultural relevante para a atividade do gestor público.

Para tanto, a partir da análise inicial, utilizaremos os *insights* e observações feitos pelos entrevistados de primeiro, segundo e terceiro nível para chegarmos a uma visão geral de estranhamento acerca das práticas analisadas.

O leitor atento perceberá que na análise inicial a investigação da presença do jeitinho como traço marcante da cultura brasileira nas práticas de improvisação da atividade gerencial não se fez presente. Tal escolha se justifica pela, como citada anteriormente, dificuldade em delinear um conceito definitivo do jeitinho. Por isso, preferimos, a partir do confronto de nossa visão pessoal do jeitinho, com a visão dos entrevistados, inseri-lo na análise derradeira da pesquisa.

4.1 PRIMEIRA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Inicialmente, havia o entendimento de que a improvisação na organização de processo de trabalho acontecera em perspectiva diferenciada (MARTIN e FROST, 2001), visto que a equipe queria se opor aos valores do antigo CEFET, no que era chamado de “cultura de sede”.

Não demovi tal visão de minha perspectiva de análise, continuo-a achando válida e primordial para entender a improvisação como competência cultural na organização do processo de trabalho. Queríamos, acima de tudo, nos desvencilhar de tudo que entendíamos como arcaico, vinculado ao “Barbalho simbólico”, esta era nossa força principal, inserida no contexto de mudança de CEFET para IFBA.

Contudo, convivendo com essa perspectiva diferenciada, pude perceber após as entrevistas que também havia uma perspectiva integradora neste processo: por mais que rechaçássemos em totalidade o que identificávamos como “cultura de sede”, fato é que, em

nenhum momento, procuramos os maiores interessados para saber o que eles pensavam acerca do novo modelo de formulário: os discentes.

Hermeticamente enclausurados em nossa postura de “Nós contra o mundo”, esquecemos que em um bom serviço público, ter contato com o cidadão – usuário, por meio de *Feedback* contínuo, em suas práticas de atendimento à este público, é condição *sine qua non* de aperfeiçoamento desses serviços. Afinal, se recordarmos o sábio ensinamento de Joseph Juran, (por mais positivista que possa parecer), “qualidade é adequação ao uso”. Portanto, nada mais salutar que os usuários do serviço é que possam informar sobre a utilidade do novo formulário, quais adaptações poderiam melhorá-lo ainda mais.

Podemos inserir esta discussão dentro de um assunto muito debatido no âmbito da administração pública brasileira: A reforma gerencial do Estado impetrado no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002).

Bresser Pereira (2008), artífice do processo de reforma gerencial, entende que uma das disfunções da burocracia pública é a sua autorreferencialidade, ou seja, o foco nos processos, e não nos resultados, o que direcionaria a atenção ao cidadão usuário, tal qual a administração privada o faz, a partir da premissa gerencialista de “foco no cliente”.

Lembrando que a reforma gerencial do Estado no governo de Fernando Henrique Cardoso foi um processo inconcluso, Bresser Pereira (2009) relembra que as organizações públicas federais de Ensino, no qual estão inseridos os institutos federais (à época, CEFET’s), não fizeram parte da reforma gerencial.

Em que pesem as diversas críticas feitas à dinâmica perversa de reformas e contrarreformas que assolam a história da administração pública Brasileira (CASTOR, 2000), ou mais especificamente à idéia de gerencialismo não adaptado à realidade cultural brasileira, e/ou incapaz de ouvir democraticamente a voz de seu usuário (JUNQUILHO, 2002, 2007; PAULA, 2005a, 2005b), fato é que uma das deficiências dos processos em gestão pública é focar demais nas regras e normas e esquecer-se de apresentar serviços, “resultados”, que agradem à população que os usa.

Uma burocracia morosa, que não se preocupa com as necessidades de seus cidadãos – usuários, era tudo o que não queríamos praticar na gestão da coordenação de registros escolares. Entretanto, no afã de demarcarmos oposição à “cultura de Sede”, esquecemo-nos deste princípio que, acima de classificações e disputas ideológico-gerenciais, é tão caro à gestão pública: o *Feedback* do cidadão com relação aos serviços que dispõe.

Nesta prática, entendemos que o jeitinho teve uma figura de arranjo, o que o aproxima ainda mais de um conceito de improvisação semelhante ao utilizado no *Jazz*: no universo musical, o arranjo é entendido como uma “adaptação de uma composição a vozes ou instrumentos para os quais originalmente não havia sido escrita”.

Esse jeitinho como arranjo, ocorreu adaptando o formulário da UFBA à realidade do IFBA. Assim, “*Jazzisticamente*”, quando um dos membros da equipe sugeriu a utilização do formulário da UFBA como marco inicial do processo, o gestor permitiu que por um instante outro membro da equipe conduzisse o processo; assim, as opiniões foram se alternando e se complementando, tais quais os “solos” que vão se sobrepondo nas improvisações do *Jazz*, mas que formam um todo confluyente e coerente, que neste caso, resultou na concepção final de formulário.

4.2 SEGUNDA PRÁTICA: ORGANIZAÇÃO FÍSICA DO AMBIENTE DE TRABALHO

A partir da descrição feita anteriormente, entendemos que a competência cultural que norteou o processo de improvisação na organização física do ambiente de trabalho foi a “Harmonia fragmentada”. Harmonia porque tínhamos um objetivo comum, conseguir o melhor Layout possível para nossa sala de trabalho, e porque o conceito musical de harmonia remete à “sucessão de acordes”, de onde entendemos que os “acordes” foram as ações. Fragmentada, porque, de todas as práticas analisadas, talvez esta seja a que tenha ficado mais evidente as posições pessoais de cada um, que durante o processo divergiam bastante, como podemos perceber na fala do Servidor A, entrevistado de 1º nível, integrante da equipe de trabalho que executou as práticas analisadas na pesquisa:

o aspecto coletivo, a contribuição coletiva foi fundamental, até porque sem as críticas... havia algumas ideias que eu queria por em prática que “acabou não ficando *do meu jeito*”(grifo e negrito nosso), mas ficou legal para todos...

Infere-se o conflito e certa disputa por poder, no sentido de prevalência de ideias na organização do espaço. Parecia que, em decorrência da divergência política ressaltada na análise inicial, cada um dos servidores queria impor sua ideia. O interessante é que, após esta entrevista, recordei-me que este mesmo colega servidor era muito preocupado com a questão do espaço, no sentido de termos conforto em nossas práticas laborais. Segundo ele, com

razão, passamos um terço, ou até mais, do tempo de nossa vida no ambiente de trabalho. Portanto, este não deve ser motivo de sacrifício e desconforto, mas sim deve proporcionar algum tipo de prazer. Obviamente que isto nem sempre há de ser possível, mas tentativas eram feitas: recorde que, em conjunto (os servidores do setor), adquirimos uma cafeteira, máquina expressa de café, bebedouro que fornecia água gelada, dentre outros utensílios que amenizavam as dificuldades inerentes ao trabalho em um ambiente que não havia sido adequado para tal.

O entrevistado de segundo nível, servidor com vasta experiência e muitos anos de vivência na organização, focou o tempo todo em sua fala a ausência de planejamento, no tocante à aquisição do mobiliário. Entretanto, ele não tem conhecimento do funcionamento empírico da estrutura organizacional do campus, bem diferente do que se poderia delinear em um fluxograma, por exemplo; ademais, seu discurso reforçou antigo pensamento que me é recorrente; a noção da existência de “vários IFBAS”, tema ao qual retomarei no capítulo seguinte.

Fato é que sua fala subsidiou uma importante reflexão, um valioso estranhamento; as aquisições de material permanente, por mais que em seu pedido fossem esmiuçadas as especificações que desejassemos, com descrições ricamente detalhadas, não seriam obrigatoriamente seguidas ou adquiridas. O que havia era uma compra coletiva para todo o campus, do mesmo material, em grande quantidade, e esse material era distribuído entre os setores, assim funcionava o *modus operandi* da distribuição dos equipamentos.

A realidade do entrevistado é uma realidade de outro tempo, de estar mais próximo do setor de aquisição, de quem é responsável pelas compras, do poder, percebe-se aí um problema nos novos campus, que se no papel, na “letra fria” da lei possuem autonomia, na prática não a tem; isso fica claro quando ele faz menção a necessidade de um designer, ou arquiteto. Não havia pessoa com tal cargo, não havia profissionais de áreas importantíssimas, como professores (durante um ano letivo, muitas disciplinas ficam sem professor; mesmo professores substitutos ou temporários para serem contratados necessitam passar por concurso, ou processo seletivo simplificado, mas com as mesmas etapas de um concurso para cargo efetivo), quiçá haver um arquiteto ou designer para um campus tão pequeno, conseguir código de vaga desde Brasília, a justificativa disto, tudo centralizado em Salvador, onde aí sim há arquitetos e designers, mas que não vão para o interior fazer serviço de dimensionamento e ajustamento de espaços físicos. Isso, em nossa visão, soa por demais utópico no contexto da realidade de um campus. O que havia era um servidor formado em

designer gráfico, mas cujo cargo era técnico em artes gráficas, sua atribuição era com reprodução de materiais de eventos, xérox de apostilas, provas e etc. É neste cenário, de estruturas rígidas, onde imperam as disfunções da burocracia, é que emerge a improvisação como recurso necessário para que as coisas aconteçam.

A lição que fica, em termos empíricos, que poderia ter nos auxiliado, é a medição da sala antes de se fazer o pedido dos materiais, mas é preciso ter ciência que isso não iria necessariamente resolver o problema, pois como descrevi anteriormente, as compras não seguem a lógica da medida, e sim outros aspectos de cunho técnico da atividade de comprar no serviço público e cujos detalhes técnicos não serão ressaltados aqui por estarem fora do escopo da pesquisa.

O importante é ter ciência de como a coisa acontece na prática, e que a visão do entrevistado, embora discrepante da realidade vivenciada pelos atores da prática aqui descrita e analisada, foi fundamental por ensejar o estranhamento aqui refletido.

Contudo, pude perceber que essa dificuldade nos uniu ainda mais, e em meu entendimento, essa adversidade amenizou (mas não findou) as diferenças provenientes do processo de organização física do ambiente. Formou-se então um senso de comprometimento entre nós, em fazer com que a arrumação acontecesse de maneira satisfatória, que funcionou como uma competência, dentro de uma perspectiva diferenciada (MARTIN e FROST, 2001), pois não enxergo este comprometimento em outros grupos de servidores nas práticas, nem escuto quando da conversa com colegas servidores, quer seja de outros campi, quer seja da Reitoria; o que existe é uma competição, para ver quem assume os cargos (as chamadas funções gratificadas, que rendem um provento a mais no vencimento do servidor), ou um desinteresse geral com servidores desmotivados, dedicando-se ao estudo para galgar cargos públicos que possuam melhor remuneração em outras organizações do serviço público.

Por fim, compreendi uma dimensão integradora na execução da improvisação como competência cultural. Neste contexto, a improvisação surge como uma atividade de bricolagem.

Surgida originalmente no pensamento da “bricolagem intelectual” (LEVI-STRAUSS, 2008), a atividade de bricolagem e o seu executor, o *bricoleur*, tem servido de metáfora para a compreensão da atividade gerencial nos estudos organizacionais (CAVALCANTI, 2007; VERJANS, 2005, apud FLACH e ANTONELLO, 2011b; DUYMEDJIAN e RÜLING, 2010).

O *bricoleur* seria o próprio papel do gerente, que faz acontecer com pouco ou nenhum recurso, mas que alcança o resultado almejado. Ademais, as atividades desempenhadas no âmbito das organizações estão constantemente permeadas por habilidades e inseridas em situações que podem ser compreendidas como *ad hoc*, o que enseja a improvisação (CAVALCANTI, 2007; VERJANS, 2005, apud FLACH e ANTONELLO, 2011b).

Nesse entendimento da improvisação como bricolagem, aprendemos que o jeitinho apresentou uma feição de gambiarra. Esse entendimento é compartilhado com Radjou, Prabhu e Ahuja (2012). Pesquisando improvisação em contextos culturais diferentes, os pesquisadores associam a gambiarra ao jeitinho brasileiro, identificando-os ao *Jugaad* Hindu. Segundo os autores, esses valores culturais que funcionam como improvisação podem ser entendidos como

um concerto inovador; uma solução improvisada nascida da engenhosidade e da inteligência. *Jugaad* é, de forma bastante simples, uma maneira única de identificar oportunidades nas circunstâncias mais adversas e engenhosamente improvisar soluções utilizando meios simples. *Jugaad* significa fazer *mais com menos* (grifo dos autores) (RADJOU, PRABHU E AHUJA, 2012, p.4)

Todavia, é preciso ter em mente que tal leitura depende de quem está analisando, pois em certos casos,

você acha que está bom, mas porque você não sabe realmente o que é o melhor, você “tá” dentro de sua condição, mas não é a adequada, e muitas vezes o usuário leigo não tem essa percepção (Arquiteta entrevistada no 3º nível de estranhamento).

4.3 TERCEIRA PRÁTICA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Devido ao seu caráter processual, escalonado em várias etapas, e da disponibilidade de contar com seus formulários, o que também auxiliou na reflexão, a avaliação de desempenho como executada hoje no IFBA, ensinou-me *a priori* as dimensões da improvisação como competência cultural que se fizeram presentes na análise inicial, quais sejam: a competência do consenso e da conformidade, associada à primeira improvisação, em perspectiva integradora; a competência da responsabilidade na autoavaliação, associada à segunda improvisação, em perspectiva diferenciada; e a competência da “Harmonia fragmentada”, associada à terceira improvisação, em perspectiva fragmentada.

Mesmo após as entrevistas, mantenho minha postura que são estas competências culturais que engendraram a improvisação na avaliação de desempenho. Apenas acrescentei um novo fator à competência integradora do consenso e da conformidade, que seria a catarse.

Palavra derivada do grego *katharsis*, seu significado remete à purificação, purgação. Essa purificação ocorreria através de uma descarga emocional ocorrida em um contexto de drama.

É comum em processos no serviço público, que todas as atividades de âmbito coletivo, como reuniões, ou no caso específico, no processo coletivo de avaliação de desempenho, que ocorram catarses, no sentido de que todos expurgam suas frustrações, principalmente no tocante ao que (na visão deles) a organização não fez, do quanto se sentem prejudicados com este ou aquele aspecto, esquecendo-se do fato de quem faz a organização que, em si, não é um ente com vida própria; são as pessoas que a compõem que constroem a organização.

Além disso, a falta de reconhecimento pelo serviço (bem) desempenhado, decorrente da ausência de mecanismos de premiação, que se enquadrariam em uma abordagem meritocrática de gestão, como já mencionamos anteriormente e aprofundaremos adiante

Apesar de minha experiência já ter corroborado situações desta natureza, só o estranhamento das entrevistas me proporcionou ver o quanto este fator se fez presente no processo de improvisação na avaliação de desempenho.

Esse estranhamento adveio quanto ouvi da gestora de RH de uma empresa privada o seguinte discurso:

“lavar a roupa suja”, isso é mais corriqueiro do que (você) imagina, é um tipo de avaliação onde as pessoas vão pra “colocar o lixo pra fora”, isso é comum, as pessoas aproveitam o momento, tem o cunho pessoal, que não está desassociado, não há neutralidade, tem o conteúdo dos indivíduos no processo. (Gerente de RH c/ experiência em org. pública e privada – Entrevistada de Terceiro nível de estranhamento)

Confesso minha estupefação quando ouvi tal discurso, pois em minha mente não poderia visualizar que em organizações corporativas, onde metas e objetivos são tão bem delineados, as funções são bem definidas, onde há cobrança por resultados, este tipo de prática fosse comum. Esqueci-me que antes de sermos servidores públicos, ou colaboradores de empresas privadas, somos todos seres humanos.

Inseri a catarse na perspectiva da integração a partir da fala da entrevistada de segundo nível de estranhamento, servidora com tempo relativamente extenso de pertencimento ao quadro do IFBA, com vasta experiência em cargos de gestão dentro da organização. Segundo

ela, confirmando o que afirmei anteriormente, todas as reuniões ou processos coletivos do IFBA possuem momentos catárticos.

Para a mesma, tal situação é tão corriqueira que ela já criou estratégias de fazer as reuniões “funcionarem” incluindo aí o momento de catarse:

Se tenho uma reunião que vou levar meia hora pra resolver um determinado assunto ou situação, marco a reunião pra durar uma hora, pois meia hora é a reunião em si, a outra meia hora é da catarse; se perceber que preciso de uma hora pra resolver, marco duas horas, pois uma hora é da reunião em si, a outra é catarse (risos do entrevistador). Você está rindo, mas isso é bem serio (risos da entrevistada), senão a gente não consegue caminhar. Catarse coletiva é isso, todo mundo quer falar de tudo, o que o IFBA fez e não fez, mas não é o IFBA, são os anseios pessoais, na verdade é o que EU não fiz por mim, mas projeto em você. É isso, mas funciona, essa técnica de usar a catarse como elemento de reunião funciona (Servidora E, Entrevistada de Segundo nível de estranhamento).

Entendo que, neste caso específico da nossa avaliação de desempenho, não ocorreu uma grande catarse, no início ou ao final do processo, mas sim “mini-catarses” durante todo o processo. A cada questionamento ou divergência de como fazer a avaliação, ou quando em algum instante nos púnhamos a refletir sobre alguma questão do trabalho, ou da organização, era recorrente alguma discussões que se alongavam, em minha opinião (de gestor - pesquisador), em demasia. Como ressalté anteriormente, não percebi que essas “mini-catarses” eram de alguma maneira necessárias para que a avaliação de desempenho fluísse, pelo contrário, entendia que essas “mini-catarses” travavam o processo de avaliação; tal visão só mudou a partir do estranhamento proporcionado pelas entrevistas. Fiquei então a me questionar se a catarse não seria a resposta dos outros dois componentes da competência cultural na perspectiva da integração: a conformidade e o consenso.

O consenso surge quando se busca ajustar os diversos interesses no resultado final da avaliação de desempenho, para que todos os envolvidos saiam com um mínimo de satisfação comum. De alguma forma, hoje entendo que assumi esta postura como algo que denomino de “subjetividade cultural”.

Essa “subjetividade cultural” funcionaria como uma espécie de malandragem, onde buscamos evitar que se suscitem maiores conflitos e discordâncias entre os atores envolvidos, pautado sempre pela premissa de quem avalia hoje, pode ser o avaliado de amanhã (MARRA e MELO, 2005).

Essa leitura, que já havia externado na primeira reflexão, foi confirmada através do discurso que se observa abaixo:

O gestor consegue propor um dialogo bem aberto, todo mundo se auto avaliar e poder avaliar o outro também, apesar de que isso gera uma discussão que

difícilmente terá fim porque se eu abro pra discutir a questão da nota, “porque você me deu 2? porque me deu 3?” não tem fim, não acaba nunca, nesse formato; mas ele consegue chegar a um consenso, e obter um final da A.D., embora eu ache que a abertura desta discussão *não gera um resultado real*(grifo meu).

Pergunta: O que seria então um processo real, com um resultado real?

Resposta: Pelo fato de discutir a nota que foi dada, e a negociação dessa nota. *Uma Avaliação de Desempenho que dá um resultado real, você se auto-avalia, eu te avalio, e a gente não discute (a nota) que eu te dei*(grifo meu) (Gerente de RH c/ experiência em org. pública e privada – Entrevistada de Terceiro nível de estranhamento).

Honestamente, sem querer parecer presunçoso ou incapaz de reconhecer que não soube conduzir o processo de se fazer uma avaliação de desempenho de maneira a realmente visar um rigoroso processo avaliativo, entendo como improvável que se faça, dentro da cultura do serviço público (e quiçá, da “cultura brasileira”, como falarei mais adiante) uma avaliação de outro modo. Obviamente, existem exceções, como é o caso de grandes corporações que moldam um ideal de meritocracia dentro de sua “cultura corporativa”, como é o caso da AMBEV²⁰, mas imaginar essa postura no serviço público, com todas as peculiaridades, para mim, confesso ser muito difícil.

E tal reflexão não se aplica só ao IFBA; Em pesquisa realizada entre servidores públicos da administração direta e indireta, num total de 432 questionários respondidos como parte de um projeto de análise cultural de uma empresa estatal, Barbosa (1996, 2001) concluiu que, além da insatisfação generalizada com o sistema de avaliação (“O tipo de sistema de avaliação, o processo, a forma como é realizado e os avaliadores, todos são criticados”) e da desconfiança com esse sistema (“Ninguém confia nos resultados. Verifiquei que as pessoas normalmente acham os critérios injustos (79.1%), assim também como os avaliadores (50.7%) e, via de regra, os mais bem avaliados são vistos como apadrinhados, “puxa-sacos” dos chefes e etc., mesmo que estas pessoas sejam reconhecidas como bons profissionais e de alto desempenho”), o que mais nos interessa: os gestores não gostam de avaliar, porque “isso sempre gera insatisfação entre os funcionários. Como forma de evitar tensões dessa natureza, eles tendem a avaliar todos positivamente”.

Essa insatisfação e desconfiança demonstrada por Barbosa (1996, 2001) nos enseja a questão da conformidade, visto que há um valor compartilhado dentro da organização que a

²⁰ “Meritocracia estimula talentos da Ambev”. Notícia disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/7128/meritocracia-estimula-talentos-da-ambev-.html>>. Acesso em: 08. Jan. 2013.

avaliação de desempenho é um instrumento que não avalia de verdade, não possui uma real serventia, funcionando apenas como formalidade para fins de progressão na carreira.

Tal percepção me foi confirmada a partir da fala de dois entrevistados:

Pelo que eu sei de A.D. já li tem um tempo não sei bem se é assim, quem avaliava... Seria um grupo uma comissão formada, e lá não existia, então e como se a gente tivesse fazendo uma coisa sem saber se ia valer, sempre pensei nisso, tem na Lei 8.112 falando que tem de ter uma comissão pra avaliar os servidores, mas na época tenho certeza que não tinha isso não. Então ficava a dúvida se ia valer ou não... Na prática eu não vou ser, como posso dizer... Eu não vou ter a progressão? Não. Agora, seria diferente se, na minha visão, se houvesse uma comissão formada, já pra esse fim, mas o que eu conversava com pessoas de outros setores, essa avaliação não tem validade nenhuma, então sempre ficava nessa dúvida, ficava a sensação de trabalho inútil. Quer dizer, é bom pra gente se avaliar, saber como estamos no setor, o que fazer pra melhorar, mas “tô” falando assim, em relação à progressão ou não, sem realmente a gente saber se aquele instrumento era válido ou não, entendeu? (Servidor B, Entrevistado de Primeiro nível de estranhamento).

É uma questão da forma, como é colocado... Não temos práticas boas, então precisamos ter um momento de aplicação de uma forma mais... As pessoas precisam saber o que tem de ser feito, o que vai servir, pra que, e isso não acontece, recebemos um memorando pra dizer preencha assim, “mande até tal data”, isso não é suficiente, ninguém diz o que vai ser feito daquilo, o instrumento é o fim em si mesmo... aqui no setor a gente faz, mas porque faz, só o impacto na progressão do servidor, não há outro motivo, isso é péssimo, tem de esclarecer pra que isso serve, qual a motivação de fazê-lo. (Servidora E, Entrevistada de Segundo nível de estranhamento).

As análises e discursos acima apresentados são mais bem compreendidos quando inseridos na discussão acerca da dificuldade sociocultural no Brasil em se debater temas como avaliação, meritocracia e desempenho. Tal dilema é estudado profundamente por Barbosa (1996, 2001), para quem o dilema da inserção destas práticas de avaliação de desempenho no Brasil reside no fato de adotarmos sistemas, instrumentos de caráter meritocrático, quando na verdade nossa sociedade não está inserida em uma ideologia meritocrática, como é o caso dos Estados Unidos, por exemplo.

Se na realidade norte-americana tem-se que o desempenho e a capacidade de iniciativa do indivíduo são as principais formas de mobilidade social, no Brasil, mesmo entre grupo de indivíduos equivalentes, as diferenças de desempenho não são premiadas. Assim, a autora entende que no Brasil, desempenho é uma resultante do ambiente e das circunstâncias em que se age. É o somatório de duas variáveis externas e uma interna, a saber: a posição social de cada um, as deficiências estruturais do sistema brasileiro e a idiosincrasia do indivíduo.

Portanto, se na sociedade norte-americana as circunstâncias são invocadas para valorizar o desempenho do indivíduo, no Brasil elas são lembradas para justificar a qualidade

do que cada um foi/ é capaz de produzir. Ou seja, “no Brasil, desempenho não se avalia, se justifica” (BARBOSA, 2001, p. 70).

Por isso falar em avaliação, desempenho e meritocracia no Brasil, uma sociedade onde tais mecanismos são utilizados para justificar, e não para congruar, seja extremamente complicado, como se infere no discurso a seguir:

Uma coisa importante a ser lembrada, é que falar em avaliação é um crime, você não controla, você monitora, acompanha, até a palavra avaliação é mal vista, esse é um dos valores graves que precisam ser revistos, é avaliar mesmo, “cheguei a dois”, podia ter sido mais, avaliar e quantificar é um pecado, quantificar então é quase sair dos valores humanos, ser um mercenário, um robô, valores que precisam ser revistos, sem limpar isto, o instrumento continua sendo amaldiçoado, o que deve também travar as pessoas que monitoram a avaliação, fica muito difícil monitorar e avaliar, pois elas não conseguem chegar perto, só conseguem imprimir os formulário e dizer “façam”, não vão conversar com ninguém sobre isso, vai ser tipo “lá vem a equipe de avaliação” (Servidora E, Entrevistada de Segundo nível de estranhamento).

Mesmo com todo este cenário adverso, no sentido de se fazer uma avaliação de desempenho criteriosa e que tivesse algum proveito, creio que conseguimos alcançar esse “objetivo”, inculcando nos servidores da equipe de trabalho um senso de responsabilidade na execução da autoavaliação, que servisse para que eles realmente se avaliassem, visando em que poderiam melhorar no seu desempenho com servidores públicos. A certeza de que conseguimos viabilizar tal proposta veio do seguinte discurso:

Depois do resultado de cada categoria, você chega pra você mesmo e se questiona? Como melhorar, esse meu desenvolvimento aqui, isso depois que você vê, categoria por categoria, as notas em si, posso melhorar aqui ou porque não estou, depois que você vê o resultado em si, o que eu não acho em si é o sistema de avaliação, em relação à pontuação. Agora depois que você vê o resultado, proatividade, por exemplo, você tem de melhorar, capacidade de iniciativa, depois disso você cai em si, tem de melhorar isso, isso e isso, só não concordo plenamente com esta proporção tão próxima, o ruim do bom. Somente isso (Servidor B, Entrevistado de Primeiro nível de estranhamento).

Em um processo cuja complexidade fica evidente pela análise aqui representada, seria estranho não haver momentos de conflito e divergência que revelassem a presença da perspectiva da fragmentação (MARTIN e FROST, 2001), a partir da competência que denominamos de “harmonia fragmentada”, já anteriormente explicitada.

Essa perspectiva de fragmentação advém muito, mesmo que paradoxalmente, do entendimento integrador de que o instrumento de avaliação é questionável, o que fica evidente no trecho abaixo:

A questão da pontuação, é muito limite, o 1 e o 5... e muito próxima, entendeu? Digamos que, vou dar um exemplo: pontualidade, que + ou - isso, qual a diferença de um 3 para o 4? Acho muito próximo. (Servidor B, Entrevistado de Primeiro nível de estranhamento).

Neste cenário entendo que o jeitinho funciona como uma adequação entre o instrumento de avaliação e os sentimentos da equipe. Isso decorre não só da questão sociocultural já devidamente analisada, mas também do que entendo como a inadequação de instrumentos gerenciais, cuja construção claramente se inspira no ideal gerencialista da ideologia do *Management* norte-americano que predomina no ensino, na pesquisa e na prática da Administração, à realidade brasileira. Não vou discorrer aqui acerca deste assunto, pois acredito que esta discussão já foi devidamente realizada (SERVA, 1990; CALDAS e WOOD JR., 1999; WOOD JR. e CALDAS, 1999; FARIA, 2007). Encerro esta análise com a fala de uma entrevistada que se identifica com a análise aqui construída:

Um jeitinho brasileiro de fazer Avaliação de Desempenho, sem dúvida. Porque assim, como esses instrumentos principalmente nós que temos a mania de copiar os americanos, que não sofreram adequação para uma avaliação justa para um povo como o nosso, com a nossa carga emocional, não dá pra enquadrar o brasileiro nessas coisas, então se criou um jeitinho de se fazer Avaliação de Desempenho, sem dúvida (Gerente de RH c/ experiência em org. pública e privada – Entrevistada de Terceiro nível de estranhamento).

4.4 QUARTA PRÁTICA: AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO PROBATÓRIO

Na análise inicial, afirmamos que a avaliação de estágio probatório constitui-se em um poderoso rito de passagem dentro do serviço público, pois implica obtenção, por parte do servidor, da chamada estabilidade, a qual se reconhece como motivo maior para o ingresso no serviço público, conforme apontado por boa parte dos servidores públicos, e por aqueles que desejam se inserir no serviço público.

Neste contexto, se aceitarmos o pressuposto de que “os ritos nos dão consciência de fenômenos que, sem eles permaneceriam desconhecidos” (DOUGLAS, 1971, apud SEGALLEN, 2002, p. 30), podemos concluir que estudar a avaliação de estágio probatório nos fornecerá valiosas reflexões sobre o universo do serviço público, sua cultura e, relacionando com nossa pesquisa, como a improvisação se faz presente nesta prática.

A primeira improvisação como competência cultural que destacamos na avaliação de estágio probatório é a competência da obrigatoriedade, que entendemos como integradora

(MARTIN e FROST, 2001), pois se trata de um forte valor que permeia toda a organização e norteia a execução da avaliação de estágio probatório. Tal valor pode ser simbolizado na premissa que apareceu nas três entrevistas vinculadas a esta prática: “Se tem que fazer, então vamos fazer”.

Rechaçar toda e qualquer possibilidade de enxergar a avaliação de estágio probatório como uma possibilidade de aperfeiçoamento profissional, e encará-la somente como uma obrigação, nos faz retornar ao motivo principal de ingresso no serviço público: a estabilidade.

Alcançar a estabilidade significa a improbabilidade plena da demissão. Impossível não é, há os casos previstos na Lei Nº. 8.112/1990, que rege juridicamente os servidores públicos civis da União, pecha que engloba os servidores do IFBA. Contudo, tais demissões, chamadas no serviço público de exoneração, são incomuns.

Se por um lado, esta estabilidade conduz a uma segurança que deveria provocar no servidor público um conforto que o permitisse desempenhar suas funções de maneira satisfatória, por outro o que acontece em boa parte dos casos é justamente o contrário.

O que se percebe é uma acomodação do servidor na condução de suas práticas, após o fim do estágio probatório. Isso pra mim fica claro quando o entrevistado do terceiro nível de estranhamento afirmou que o servidor “muitas vezes ele tem um comportamento antes da avaliação, e após ele passar por esse processo de avaliação, ele muda seu comportamento, por causa da estabilidade adquirida”.

Pensando a organização como uma instância estrutural que se relaciona com vários agentes, os servidores, enquanto indivíduos que a constituem, percebe-se que ela pouco faz pra mudar este cenário. A própria avaliação de estágio probatório é um reflexo disto, como fica claro no discurso a seguir:

Usar o processo pra atendimento de requisito legal, sem olhar todos os impactos pra realidade institucional, não há profissionalização do processo, então não pode ter a profissionalização da pessoa, “quero que você faça o processo pra melhorar seu desempenho profissional”, mas o processo é amador, falho, limitado, e a gente não pode exigir isso, se o processo é falho, pela metade, o usa uma parte, a parte visual do instrumento que é bacana, a parte explícita, agora aquela parte que deveria ser a tácita, relacional, não sabe pra que serve, então esse valor do IFBA de funcionar assim dificulta o resultado aqui (Servidora E, Entrevistada de Segundo nível de estranhamento).

A leitura que faço desta situação é a de que indivíduo e organização parecem agir recursivamente em um conluio de mediocridade: a organização apresenta e mantém estruturas e práticas deficitárias e inócuas, que reforçam o descaso dos indivíduos atores desta

organização; por outro lado, a comodidade, oriunda da estabilidade, da falta de motivação, do marasmo que acabam caracterizando o rotineiro trabalho burocrático do serviço público, fazem com que valores integradores da organização, como a obrigatoriedade supracitada, continuem conduzindo e funcionando como referência nas práticas gerenciais.

Nesse contexto de dinâmicas contraditórias tentar de alguma forma alterar um pouco este cenário constitui-se em tarefa quase hercúlea. O gestor operacional, ao propor ou fomentar alterações nesse perverso mecanismo de cunho ignóbil, sofre pressões de seus pares para manter as coisas como estão.

Por isso, perceber a presença da competência responsivo – responsável já demonstrada em outras práticas, caracterizada como diferenciação (MARTIN e FROST, 2001) constituiu-se em verdadeiro alento, pois consegui de alguma forma incutir nos colegas servidores a necessidade de se fazer uma avaliação de estágio probatório de maneira comprometida, buscando analisar as deficiências nas práticas e condutas de cada um dentro do ambiente laboral.

Você se colocou na posição de passar pra gente como a coisa era importante, mesmo que a gente não desse muita relevância, você tentava fazer da maneira mais séria e profissional, possível, colocar o documento ali no ponto que nós ficaríamos tendo noção de como éramos vistos como setor, foi o momento em que você se posicionou, já que no dia a dia a gente fica mais acanhado, pra chegar no nosso subordinado, e falar como as coisas podem ser, talvez com o documento na mão e com todos preparados, você viu que aquele era o momento pra que soubéssemos como éramos vistos dentro do setor, pelo nosso coordenador, talvez esta tenha sido uma posição determinante pra coisa funcionar como acabou funcionando, mais organizada, com diálogo, pesando alguns pontos e parâmetros, vendo a diferença entre o que a gente achava, qual nota a gente se atribuía e qual nota você atribuiu, foi satisfatório porque houve esse intercâmbio mesmo de passar as informações da forma mais sincera e tranqüila mesmo, cada um se posicionando da forma como queria e achava, sem muita... não havia apreensão, de que poderíamos estar derrapando, ser passado a perna, uma rasteira, pra mim não houve surpresas (Servidor C, Entrevistado de Primeiro nível de estranhamento).

Ver essa perspectiva diferenciada me fez buscar as causas de consegui-la. Compreendi após as entrevistas que as competências do diálogo e transparência, que classifico como fragmentadas (MARTIN e FROST, 2001) por terem sido iniciativas minhas como gestor, levaram ao comprometimento responsivo e responsável por parte dos colegas servidores.

Tinha um canal aberto para discussão, dialogavam de forma pacífica e harmoniosa, claro que haviam as diferenças, mas um ambiente aberto para discussão, onde o gestor, de forma participativa, envolveu os colaboradores, mesmo com todas as dificuldades, o canal do diálogo foi aberto. (Gerente de nível operacional - Organização pública Federal, Entrevistado de terceiro nível de estranhamento).

Sempre procurei pautar minhas ações pela transparência, e ao assumir uma equipe de trabalho, não seria diferente. Ademais, não haveria outra forma de conduzir uma equipe com pessoas tão diferentes, com bagagens subjetivas, valores tão díspares, em um cenário com tantos problemas e dificuldades como já relatado anteriormente, se não fosse por este tipo de atitude. Qualquer outra postura potencializaria a possibilidade de conflitos. Tentava não ser centralizador, distribuindo responsabilidades, mesmo ciente de que “você só assume responsabilidade no IFBA se assumir FG” (Servidor C, Entrevistado de Primeiro nível de estranhamento).

Assim, os poucos momentos de excelência, ou mesmo somente a necessidade de atendimento de demandas, fazem com que estratégias de “sobrevivência” organizacional surjam; nesse sentido, o jeitinho emerge como uma sensibilidade que o gestor precisa ter, ou desenvolver, na hora de executar a avaliação. Isso decorre da falta de sintonia entre os fatores que são avaliados durante a avaliação de estágio probatório e os critérios, parâmetros que se deve adotar para enquadrar e avaliar os servidores de acordo com os fatores estabelecidos. Essa sensibilidade se adquire com o tempo e experiência, “você aprender a fazer a avaliação avaliando” (Gerente de nível operacional - Organização pública Federal, Entrevistado de terceiro nível de estranhamento).

Tal processo constitui-se em tarefa extremamente subjetiva, sendo o jeitinho entendido como “sensibilidade subjetiva”, onde não raro alteram-se notas para “manter a boa relação, a boa convivência, de forma que você estabeleça conceitos positivos, mesmo que você saiba que o conceito deveria ser negativo”, (Gerente de nível operacional - Organização pública Federal, Entrevistado de terceiro nível de estranhamento).

4.5 QUINTA PRÁTICA: CRIAÇÃO DE DOCUMENTO INSTITUCIONAL (DIPLOMA)

De todas as práticas analisadas, a criação do diploma foi a que mais nos uniu e fez trabalhar em equipe. Tal fato decorreu pela importância e urgência da situação: estávamos diante da necessidade de criar todo um procedimento para a confecção do mais importante documento de uma organização educacional, que simboliza a conclusão do processo educativo, possuindo forte representação junto à sociedade; de certa forma, o diploma

institucional é o símbolo maior que entrelaça a organização educacional, o discente formado e à sociedade que o recebe para atuar como cidadão cômico de seus deveres.

Foi por isso que, em minha primeira análise, ressaltar a presença da competência cultural Responsivo – Responsável, que entendo como diferenciada (MARTIN e FROST, 2001), por entender como um *ethos* valioso que construímos em nossa equipe para desenvolver atividade de tamanha responsabilidade. Foram alguns meses de estudo, palpites, erros, pesquisa, até que chegássemos a um modelo que pudesse passar pelo crivo da diretoria.

Essa competência Responsivo – Responsável não nos cegou ante àquilo que enxergávamos como danoso aos processos da organização; ao contrário, também contribuiu para a construção da responsabilidade:

pra mim um grande valor é refletirem e atestarem o absurdo burocrático cotidiano que há na instituição, não vão às cegas, não copiam, no “CTRL+ C/CTRL+ V”, buscam o novo, criticam, terem a consciência do que é feito, do *Status Quo*, ser, como alguém menciona aqui, um absurdo, principalmente pela secularidade da instituição, e no coletivo buscam saídas coletivas (Servidor F, Entrevistado de Segundo nível de estranhamento).

Contudo, não só por isso este *ethos* se desenvolveu. A partir das entrevistas realizadas, compreendi que era a competência cultural integradora (MARTIN e FROST, 2001) da autonomia que alicerçava essa competência cultural Responsivo – Responsável.

A autonomia é a “capacidade de se governar por leis próprias; ser independente, livre”. *A priori*, pensa-se autonomia positivamente, pois esta possibilita o desenvolvimento de atividades ou tomada de decisões sem perda de tempo com controles burocráticos de diversas ordens, ensejando assim celeridade aos processos gerenciais.

A questão paradoxal, é aqui se analisa uma prática de uma organização pública burocrática, onde, em tese, há regras e normas que pautam a execução das atividades, pois, na administração pública, “toda autonomia é relativa” (VIDOR et al, 2011).

Não havia nenhuma legislação que determinasse a forma de confecção dos diplomas; por sua vez, a organização IFBA também não possuía norma ou orientação de como, com sua nova identidade, expedi-los e registra-los:

nunca fizemos antes, sem regulamentação de como ser, a “liberdade” de cada campus fazer da forma que bem entendesse (Servidor C, Entrevistado de Primeiro nível de estranhamento).

essa autonomia é insegura, porque a gente não sabe os limites, não sabemos até onde podemos ousar, padronizar procedimentos e padrões próprios, sem ferir a instituição

a qual estamos ligados, então há um limbo de autonomia (Servidor F, Entrevistado de Segundo nível de estranhamento).

o que me parece aqui é que não teve embasamento legal, porque não existia (Gerente de nível operacional - Organização pública Estadual, Entrevistada de Terceiro nível de estranhamento).

Percebe-se que a autonomia é resultante de uma fragilidade institucional, em definir normas e procedimentos, fazendo com que os processos gerenciais fluam de maneira a satisfazer as demandas do cidadão usuário dos serviços públicos, do que de uma construção consciente e coletiva, engendrada em princípios de gestão democrática e autogestão, por exemplo.

Isso cria nos servidores insegurança e receio resultante de nossas ações, por desconhecer qualquer tipo de lastro que respalde a construção de um artefato tão importante para uma organização educativa como um diploma. Essa autonomia, se de alguma forma viabiliza a improvisação, pois o gestor e sua equipe precisam apresentar o resultado, e atender a demanda do estudante, que não deve ser refém de dilemas burocráticos, por outro lado, se revela extremamente restritiva, haja vista que resulta no receio e na insegurança citados supra, se o que esta sendo feito é o correto.

uma zona de incongruência e incerteza, e a falta de padronização, pânico, medo, por você lidar com o documento mais importante da instituição, e no entanto é na cara e na coragem, no temor de fazer e dar errado aprendendo errando (Servidor F, Entrevistado de Segundo nível de estranhamento).

Diante deste quadro de análise, não posso me escusar de refletir sobre o engendramento cultural desta improvisação. Será isto um valor pertinente ao serviço público, ou uma característica própria do IFBA?

Durante a entrevista do terceiro nível de estranhamento, perguntei a entrevistada, gerente operacional de uma universidade pública, que possui atividades semelhantes a um gestor de registros escolares no IFBA, se de alguma forma ela entendia que a improvisação em suas práticas gerenciais, poderia estar/ser relacionada ou até mesmo resultante da cultura da organização. Sua resposta foi: “Sim, com certeza... a questão da falta de normas, o maior problema da universidade é a falta de normas...”.

Estranhei esta resposta, pois como dito anteriormente, as organizações públicas são conhecidas justamente pelo seu excessivo viés burocrático. Perguntei então qual era o motivo disto acontecer, na visão dela. Sua resposta foi:

Sinceramente não sei... eu sou ligada à parte acadêmica, na parte administrativa não sei se isso é recorrente, é empenho, vontade de criar essas normas, talvez não seja interessante pra quem manda, pra mim seria (risos)... a parte acadêmica é mais constituída de professores, então eu penso que eles devem acreditar que essa parte administrativa, a chamada gestão acadêmica não é tão importante quanto a atividade de ensino-aprendizagem... “Não vou me preocupar com isso”. E quem normatiza isso é a área deles, então eles se preocupam mais com as “coisas” deles do que com a gestão acadêmica (Gerente de nível operacional - Organização pública Estadual, Entrevistada de Terceiro nível de estranhamento).

Ao refletir sobre esta resposta, percebi o quanto esse cenário descrito por ela é semelhante ao do IFBA. Nossa organização didática, norma que rege os procedimentos acadêmicos, foi construída por docentes. Comumente servidores da Coordenação de Registros Escolares se referem a ela como um “queijo suíço”, devido a sua enormidade de “furos”, falta de uma normatização mais bem elaborada, concernente com a realidade e que possa realmente auxiliar e nortear em nossas funções.

Os docentes que ocupam cargos de gestão, como diretores de ensino e coordenadores de curso, raramente se preocupam em cumprir a norma, expondo os servidores técnicos muitas vezes a dilemas e situações constrangedoras. Esse tipo de situação nos remete a Foucault (1988, p. 96), quando o mesmo afirma que: “os discursos são elementos ou blocos táticos no campo das correlações de força; podem existir discursos diferentes ou mesmo contraditórios dentro de uma mesma estratégia; podem, ao contrário, circular sem mudar de forma entre estratégias opostas”.

Sem querer enveredar pela analítica do jeitinho como discurso circulante nas relações de poder das instituições e organizações brasileiras (FERREIRA, 1993; MOTTA e ALCADIPANI, 1999), reflexão que, *per si*, permitiria outra dissertação, fato é que, neste caso, o jeitinho não está driblando regras, o que é seu entendimento mais comum, mas sim funcionando como uma competência cultural, justamente pela falta de normas de como confeccionar um diploma.

Também não tenho certeza se atende a legislação, é outra insegurança dos documentos que a gente faz, o que tiro é isso mesmo, força de vontade, fruto do seu empenho pessoal, a instituição tem de ser mais institucionalizada, essa é a angústia de ser gestor de GRA²¹, é jeitinho (grifo nosso) o tempo todo, senão a coisa não sai... (Servidor F, Entrevistado de Segundo nível de estranhamento).

²¹ Em alguns Campi, a Coordenação de Registros Escolares é chamada de GRA – Gerência de Registros Acadêmicos.

CAPÍTULO 5

DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Neste capítulo, debatemos alguns apontamentos oriundos dos resultados desta pesquisa, obviamente vinculados às suas temáticas principais. Entendemos que tais implicações podem interessar, principalmente, a cinco grupos que se correlacionam aos temas abordados: estudiosos e pesquisadores da improvisação nas organizações; estudiosos e pesquisadores da temática da competência nos estudos organizacionais; estudiosos e pesquisadores do campo da cultura organizacional brasileira; gestores públicos e; gestores de setores estratégicos do IFBA.

5.1 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISADORES DA IMPROVISÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Se na perspectiva popular a improvisação possui um caráter pejorativo, denotando desordem, a partir de uma pesquisa acadêmica, como esta, percebe-se o quanto a improvisação pode gerar resultados bastante satisfatórios, o que se identifica com a ideia do *Jazz* e do Teatro como metáforas para o estudo da organização; artes cujos processos são permeados de imperfeições, mas que ao final apresentam desfechos antológicos. Tal perspectiva se evidenciou principalmente no caso da primeira e da quinta prática analisadas.

Há de se fazer uma ressalva necessária aqui; no caso das Metáforas do *Jazz* e do Teatro, destaca-se a excelência técnica dos músicos e atores, que via de regra dedicam-se a alguns anos de estudo antes de se dedicarem profissionalmente às referidas atividades. No caso aqui pesquisado, o gestor e sua equipe de trabalho não possuíam nenhum tipo de referencial técnico ou teórico na consecução das práticas aqui analisadas. Portanto, há uma relativização necessária entre a teoria apresentada e a realidade nas práticas estudadas.

É preciso sensibilidade e reflexão para se enxergar a “beleza” da execução; “beleza” no sentido de que, mesmo sem planejamento prévio, o resultado foi positivo e, mais, foi capaz não só de corresponder às expectativas prévias como também impressionar pelo resultado final.

Contudo, a improvisação não pode, tampouco deve, se tornar regra geral para a consecução das práticas gerenciais. Ela deve ser um recurso ante à determinadas intempéries

que surjam em contextos específicos, onde principalmente a flexibilidade e a criatividade possuam posição de destaque para a execução das atividades em questão.

Entendemos que este trabalho contribui no campo de pesquisa sobre improvisação nas organizações ao fomentar e explorar a dimensão cultural da mesma, cuja literatura é ainda incipiente. Todavia, de forma alguma essa relação entre improvisação e cultura esgota-se aqui.

Faz-se necessário mais pesquisas, principalmente de caráter empírico, para construir um cabedal teórico consistente sobre a improvisação relacionado à cultura no âmbito da teoria das organizações, principalmente na sociedade brasileira, cuja realidade cultural é bastante heterogênea, compreendendo então que diferentes realidades culturais ensejam formas diversas de improvisação.

Essas ressalvas são importantes a partir da constatação de como a cultura fomenta a improvisação. Se, na revisão literária, vimos que a improvisação é um imperativo cultural, a pesquisa demonstrou como ela ocorre empiricamente a partir das construções culturais dos indivíduos nas organizações.

A título de exemplo, podemos inferir que a utilização de metáforas musicais, como o *Jazz*, aponta uma ampla gama de possibilidades no Brasil, país com rica diversidade musical. Assim como Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2006) fizeram uso do repente, estilo musical típico da região Nordeste do Brasil, poder-se-ia pensar em outros estilos musicais, indo, por exemplo, do vanerão e das milongas típicas da região Sul, até o Boi-bumbá da região Norte, como forma de verificar diferentes maneiras em que sucede a improvisação em diferentes ações coletivas humanas, e como, em cada uma delas, a cultura fomenta tais improvisações, e as possíveis alusões que se possa fazer para os estudos organizacionais, desdobrando-se assim a amplitude de possibilidade deste tema tão rico e historicamente relegado ao segundo plano na ciência da Administração.

5.2 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISADORES DA COMPETÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender a improvisação como competência cultural, fez-se necessário buscar outra compreensão acerca de competência, que não estivesse associado à sua construção mais usual e afeita a fins prescritivos e funcionalistas. Assim, foi fundamental entender competência como um contexto permeado de ideologia, valores e emoções, onde não se

ignora o conflito e as relações de poder, e a ação organizacional humana é fruto de aspectos subjetivos e simbólicos, que subjaz a organização.

Nesse sentido, acreditamos que os pesquisadores da área podem se debruçar sobre uma perspectiva menos funcionalista e mais simbólica, que compreenderia dimensões mais subjetivas do agrupamento de indivíduos nas organizações; pois, conforme vimos na revisão literária, essa dimensão subjetiva é um dos elementos que se faz presente no momento da implantação da famigerada gestão por competência. Assim, acreditamos que a relevância desta abordagem mais subjetiva, cultural e simbólica da competência pode contribuir consideravelmente na consecução da competência nas organizações, em seu aspecto coletivo, pois entendemos a cultura como uma construção coletiva, e pareceu-nos que a dimensão coletiva dos estudos sobre competência é relegado em relação às competências individuais. Além disso, pode auxiliar pesquisadores que enveredem pelo tema, pois amplia o escopo de direções.

Ademais, demonstrar que a improvisação funciona como competência, com a importante ressalva de que se trata de um fenômeno tácito, também se traduz em uma nova vertente para os pesquisadores de competência, historicamente presos à racionalidade do trinômio conhecimento, habilidade e atitude. Seria a improvisação classificável em algumas destas dimensões? Se sim, qual? Se não, como e de que forma classificá-la? Poderiam os gestores de recursos humanos das empresas, geralmente responsáveis pela gestão de competência nas organizações, pensar em caminhos que fomentem a improvisação como uma competência coletiva para as equipes? Todas estas questões, e outras que porventura surjam a partir da leitura desta pesquisa, se traduzem em possíveis norteamentos para o estudo da improvisação como competência nas organizações.

5.3 IMPLICAÇÕES PARA PESQUISADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

Em relação à cultura brasileira, investigamos a presença do jeitinho como característica de forte presença em nossa cultura, e que se faz presente na prática de improvisação da atividade gerencial das organizações públicas de Ensino.

Devido ao seu caráter multifacetado, cujo conceito não se encerra em poucas palavras, como ficou perceptível na revisão literária, percebe-se que o jeitinho faz-se presente em

muitos instantes de distintas formas. Ora entendido como gambiarra, em outros momentos como arranjo, como adequação entre instrumentos gerenciais e construções coletivas de significados, como uma sensibilidade subjetiva necessária para a ação gerencial, e até mesmo, contrariando seu entendimento mais factível, de que enseja a burla de normas, burlando de fato a ausência delas. Em todas estas dimensões, uma ideia comum, concernente à improvisação: a ideia de flexibilidade.

O jeitinho é o referencial sócio-histórico-cultural brasileiro da improvisação. Uma improvisação que nos leva a pensar em algo feito de qualquer maneira, de qualquer modo. Mas, dentro deste cenário, as práticas são executadas e, contra todas as expectativas, as tarefas são cumpridas, e neste sentido são improvisadas, porque não foi determinado previamente que seria feito da maneira que ocorreu.

É importante frisar que a variedade de leituras sobre o jeitinho demonstradas aqui de forma alguma esgota as possibilidades de análise sobre o mesmo. Ademais, ficou claro que, enquanto no cenário Anglo – Saxônico a improvisação reveste-se de técnica e sofisticação, no cenário Brasileiro, a partir do jeitinho, percebe-se a improvisação como meio de sobrevivência, de fazer a coisa acontecer, permeado de flexibilidade, malemolência e gingado.

Com relação à cultura organizacional, evitamos sua percepção mais comumente utilizada, identificada em pesquisas de viés positivista, e adotamos a perspectiva da(s) cultura(s) na organização. Neste contexto, entende-se a cultura em três perspectivas; integrada, diferenciada e fragmentada. Encontramos tais perspectivas imbricando-se de modo a coexistirem e, em alguns casos, ensejarem o surgimento umas das outras. Fica evidente que análises culturais são subjetivamente complexas para se pensar em cultura como uma variante única e controlável; em nossa visão, a cultura deve ser compreendida como um processo de constante (re) construção e (re) significação de valores e entendimentos, cujo substrato simbólico fomentava a improvisação nas práticas gerenciais.

Assim, emergem competências culturais inerentes às três perspectivas, tais como: autorreferência não focada no cidadão, bricolagem, catarse, consenso e conformidade, da obrigatoriedade e da Autonomia (restringindo, viabilizando, causando insegurança e receio, mas incentivando), na perspectiva da integração; oposição à Cultura da organização, comprometimento grupal, responsabilidade na autoavaliação, *Ethos* Responsivo – Responsável, na perspectiva da diferenciação; e “Harmonia fragmentada”, diálogo e transparência, na perspectiva da fragmentação.

Sobre esta questão cultural, acredito ser salutar fazer uma consideração: sem discordar das críticas feitas pelos autores que apresentamos na revisão literária, acreditamos que não se pode negar o fato de que ainda hoje estão presentes em nossa sociedade elementos característicos da formação do povo brasileiro, e, por conseguinte, se fazem presente no âmbito das organizações públicas; isso está evidenciado em algumas pesquisas acadêmicas (JUNQUILHO, 2002, 2007; SANTOS, 2005), e seria negligente não reconhecer que, consciente ou inconscientemente, estes valores incrustados em nossa sociedade são reproduzidos de alguma forma, dentro das organizações brasileiras.

Nesse sentido, entendemos que o debate sobre a cultura nacional nas organizações deve pautar-se pela lógica de que existem valores construídos historicamente em determinadas sociedades, nações e países, e que esses valores são reconstruídos e ressignificados nos inúmeros contextos das práticas organizacionais, em seus respectivos recortes sócio-locais, como de certa forma inferiu-se nesta pesquisa.

Entendemos que, na crescente porém incipiente produção acadêmica brasileira sobre improvisação, não há extensa referência que relacione esta e a dimensão cultural das organizações. Nesse sentido, este trabalho agrega alguma contribuição a tal dimensão de estudos. De tal forma que é perfeitamente possível e certamente recomendável aprofundar mais as pesquisas que investiguem como a improvisação emerge da(s) cultura(s) de uma organização, bem como se torna variável importante na construção da mesma, em um processo sempre recursivo, de modo que a improvisação se constitui em um *locus* fecundo de mudança cultural, onde novos entendimentos emergem.

Assim, seria interessante a realização de pesquisas que reforçassem as diferenças da improvisação à Brasileira, com relação à improvisação em contexto Anglo – Saxônico, conforme demonstrado na revisão literária. Nesse sentido, a utilização de metáforas atreladas à nossa cultura, como o choro (FLACH e ANTONELLO, 2007), demonstra ser um caminho viável para que tal proposição se consolide.

Outro aspecto a ser enaltecido é a possibilidade de realização de pesquisas que investiguem correlação entre outros aspectos de nossa cultura, em que pesem todas as críticas revisadas anteriormente, principalmente pelo seu uso desproblematizado, com a consecução da improvisação nas organizações. Fica evidente, a partir desta pesquisa, e de outras mencionadas anteriormente (INGOLD e HALLAM, 2007; RADJOU, PRABHU e AHUJA, 2012), o quão cultural é a improvisação. Portanto, indo além do jeitinho, pesquisar a relação entre o autoritarismo, o personalismo, a aversão ao risco, dentre outras características, com a

capacidade e possibilidade de improvisação dos gestores, públicos e privados, consubstanciará de maneira extraordinária as pesquisas sobre improvisação e cultura nas organizações.

5.4 IMPLICAÇÕES PARA GESTORES DO IFBA

A partir do estudo realizado, acreditamos que o gestor não pode atuar de modo a intervir diretamente na improvisação. Mas conhecer e estudar a improvisação é importante para o gestor do IFBA, à medida que esta é uma das formas em que ele conhece melhor a realidade hodierna da organização que gerencia.

A partir da consciência adquirida acerca da improvisação, quais suas dimensões e implicações, pode-se buscar uma maior capacidade de improvisar com qualidade, quando elas forem necessárias, e ter um conhecimento para compreender quando a improvisação não estiver tão satisfatória.

Desta forma, os gestores poderão dialogar com os servidores, já possuidores de um conhecimento tácito com relação à improvisação, sobre a importância da mesma, criando um ambiente propício para que este servidor, em suas práticas gerenciais, execute improvisações com maior refinamento, à medida que este também adquirir capacidade de improvisar com qualidade, tendo portanto discernimento suficiente para sofisticar sua improvisação.

No escopo desta ideia de prover uma maior qualificação na capacidade de improvisar, e sem escusar da responsabilidade de uma pesquisa profissional, apresentamos sugestões hipotéticas, mas concatenadas à realidade do IFBA, para a melhoria das práticas gerenciais aqui analisadas. Estas sugestões são desdobramentos inerentes às análises dissertadas ao longo desta pesquisa:

Primeira prática: Deve-se buscar a criação de um protocolo digital, online, que possibilite a solicitação de procedimentos sem a obrigatória necessidade da presença, abolindo também o uso do papel; ademais, deve-se pensar na criação de uma ouvidoria em cada Campus, ligada à um setor central de ouvidoria na Reitoria, que faria a gestão e padronizaria as ações destas ouvidorias; isso com certeza melhoraria a comunicação entre os diversos atores e categorias que compõem o IFBA, além dos cidadãos externos que de alguma forma usufruem de seus serviços, além de fomentar um caráter mais democrático à gestão, haja vista tratar-se de um órgão público;

Segunda prática: Na Ausência ou impossibilidade de se contratar um arquiteto ou profissional da área para dirimir questões espaciais em cada Campus, há de se pensar como a Pró Reitoria de Desenvolvimento Institucional, setor responsável pelos projetos e obras no IFBA, irá se desdobrar para atender a demanda dos 16 Campi espalhados pelo Estado da Bahia;

Terceira e quarta prática: Nas práticas ligadas aos formulários de avaliação, ficou evidente que seus instrumentos precisam ser revistos. A diretoria de Gestão de pessoas deveria realizar consultas à comunidade para ouvi-la e saber o que pode ser melhorado, e pesquisas no mercado para saber o que as outras organizações públicas utilizam na avaliação de estágio probatório, e as empresas privadas utilizam para avaliação de desempenho, respeitando obviamente as peculiaridades e idiosincrasias da administração pública. *A priori*, recomendo a inclusão de um viés subjetivo, a partir do acréscimo de questões qualitativas (abertas) em ambas as avaliações.

Além disto, é fundamental proporcionar treinamento efetivo aos gestores táticos e operacionais sobre o “como – fazer” a avaliação, além de salientar através de ações e campanha junto aos servidores, a importância de se fazer a avaliação de modo sério e responsável.

Quinta prática: É preciso providenciar a padronização do diploma. Nesse sentido, temos acompanhado o esforço da Pró Reitoria de Ensino em resolver tal situação; foi criado um setor exclusivo para registro e expedição de diplomas na reitoria, e foi providenciada a aquisição de papel moeda; contudo, estes processos são morosos, e assim continuam sendo emitidos diplomas diferentes pelos diversos Campi, o que, por muitas vezes, resultam em situações embaraçosas para a imagem da organização perante a sociedade.²² É preciso que este processo seja prioridade dentro da Reitoria, pois Campi estão sendo abertos e diplomas expedidos sem o devido registro, controle e padronização.

Entretanto, todas essas questões inserem-se no bojo de uma discussão muito maior: pensar e refletir a construção do IFBA enquanto organização.

A expansão da rede federal ampliou e facilitou o acesso as vagas ao ensino profissional e tecnológico; contudo essa expansão possui um viés perverso que engendra

²² Certa feita, recebi um telefonema da gerente de recursos humanos de uma empresa estatal. A mesma me inquiria a respeito de um candidato aprovado em concurso para técnico em Eletromecânica. Após confirmar a veracidade das informações fornecidas por nosso ex-aluno, fui surpreendido com o seguinte relato: tal cargo possuía duas vagas, e nosso ex-aluno fora aprovado em segundo lugar. O primeiro, era aluno do Campus Barreiras, e apresentara um diploma com layout completamente diferente, fazendo com que a gerente desconfiasse, com toda a razão, da autenticidade do diploma de nosso ex-aluno. Mesma organização, diplomas diferentes...

condições precárias de trabalho, de toda a sorte que possa existir em uma realidade organizacional.

Fala-se que somos uma organização em rede, mas que rede é esta? Tal discussão nunca é feita de maneira democrática e construtiva, somente ocorrendo em encontros sobre os diversos planejamentos que não atendem as necessidades reais da organização, como pontuado na introdução desta pesquisa.

É preciso olhar hoje e perceber que existem vários IFBAS, dada à complexidade da realidade sociocultural do estado em que nossa organização se encontra. As decisões estratégicas nunca são discutidas com a comunidade, que só as recebe quando já decididas, causando indignação e fomentando a improvisação para adequar demandas estapafúrdias a realidades completamente díspares.

Todas estas dificuldades de diálogo entre os níveis da organização já foram mencionados na introdução, e mais uma vez recorremos a tese de Oliveira (2009, p.5) para contribuir na construção de nosso raciocínio:

A burocracia pública federal, no entanto, está em constante reformulação, repleta de novos projetos, vale-se de procedimentos obscuros e instáveis, é generalista e apressada. Com uma organização resultante de sucessivas e inacabadas reformas, trabalha sem gestão de pessoas ou de materiais. (...) Projetos novos são iniciados usando os mesmos recursos dos antigos, que são, simplesmente, esquecidos. (...) O burocrata, na verdade, nunca sabe o que fará na semana seguinte. (...) O resultado é um ambiente de trabalho marcadamente amador, no qual as atividades se dão de forma exploratória e incipiente.

Entende-se que o modelo de instituto federal se enquadra como um dos “novos projetos”, sendo uma “organização resultante de sucessivas e inacabadas reformas”, cuja mudança de CEFET para IF não foi discutida pela comunidade acadêmica, bem como sua expansão foi feita de maneira *top – down*, ou seja, aconteceu de maneira pré-determinada a partir das instâncias macro estratégicas do governo federal, sem nenhuma participação por parte de seus atores locais; ademais, discute-se qual critério (se houve algum) foi adotado na hora de escolher as cidades que receberam essa expansão dos institutos federais, bem como os locais onde se instalariam os *campi*, entende-se como a improvisação também prospecta de maneira *top-down*, o que fica tácito quando Oliveira (2009) elenca o improvisado, assim como a pressa, a contingência e a obscuridade, como características marcantes do amadorismo enquanto traço marcante da burocracia federal brasileira.

Saindo das esferas de macro instâncias, fato é que estas não saem das micro práticas cotidianas. Explica-se: os tais “projetos novos” são feitos de modo “generalista e apressado”

sob a égide não só dos “recursos antigos”, mas com mentalidades antigas, que se revelam inadequadas para a realidade organizacional aqui estudada.

5.5 IMPLICAÇÕES PARA GESTORES PÚBLICOS

De certa forma, as implicações para os gestores públicos se assemelham às implicações aos gestores do IFBA (que, afinal de contas, são gestores públicos): buscar uma conscientização do valor da improvisação, a partir do conhecimento de seus possíveis benefícios.

Destarte, respondendo situações inesperadas com qualidade, pode haver uma maior aproximação entre as ferramentas de planejamento e o cotidiano das organizações públicas. Nesse ínterim, voltamos a discussão iniciada na introdução desta pesquisa, onde abordamos a discrepância entre o que se planeja e o que acontece, pois mesmo nas organizações públicas, onde não há competitividade de mercado pontuando as lógicas de ação organizacional, ainda assim cada dia mais faz-se imperativo que os serviços públicos prestados sejam constituídos de melhor efetividade, em um cenário de situações e demandas cada vez mais fragmentadas e multifacetadas.

O gestor público, ao acrescentar ao seu repertório de competências a qualificação técnica, poderá improvisar de maneira mais requintada, visto que a improvisação atende ao que o planejamento não prevê, os chamados “imponderáveis da vida real”.

Obviamente que este processo constitui-se em uma mudança paradigmática enorme, visto as reminiscências de amadorismo que permeiam a administração pública (OLIVEIRA, 2009).

Exemplo disto é a figura típica do burocrata; o mesmo que não sabe o que fará na semana seguinte, é o mesmo que formula políticas públicas para realidades tão díspares da sua, e a partir de sua realidade, qual seja, seu confortável escritório em Brasília, idealiza projetos para uma típica cidade do interior do Brasil, como é o caso de Santo Amaro e de tantas outras cidades escolhidas para receber um *campi* de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Enquanto isto, servidores muitas vezes recém-ingressos no serviço público, haja vista que a expansão continua acontecendo, sem qualquer experiência anterior na prática de gestão

pública, são alçados a situações de exercer cargos de gerenciamento e, o que é pior, sem receber qualquer orientação ou treinamento para executar tais atribuições.

É neste cenário que prevalecem processos de improvisação; conforme vimos na revisão literária, a improvisação é um fenômeno inerente à condição humana, e neste trabalho abordamos o viés cultural desta improvisação.

Diante deste quadro é fato que a improvisação acontece, e continuará a acontecer. Entretanto, não se pode condicionar os processos de gestão à sorte da capacidade de improviso de seus gestores.

A improvisação deve ser um recurso extra, quando o limite da racionalidade dos processos de planejamento não contempla as demandas com as quais se defronta, e não a tábua de salvação ou recurso único da atividade gerencial, seja de que natureza for essa atividade nos diversos tipos de organizações que existem nas sociedades contemporâneas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal examinar a consecução da improvisação como uma competência cultural relevante para a atividade do gestor público. Aceitando o pressuposto de que a cultura dentro e no entorno das organizações influencia a capacidade de improvisação dos gestores, pôde-se inferir, refletir e analisar sobre a relevância da improvisação, de tal forma que entendemo-la como competência cultural na atividade do gestor público.

Para auxiliar na proposição de nosso objetivo principal, tivemos dois objetivos específicos. O primeiro foi investigar a presença do jeitinho como traço marcante da cultura brasileira na prática de improvisação da atividade gerencial das organizações públicas de Ensino.

O segundo foi verificar como a cultura organizacional fomenta as práticas de improvisação da atividade gerencial das organizações públicas de Ensino.

Na revisão literária, foram abordados os temas principais desta pesquisa: improvisação nas organizações em contexto anglo-saxônico, a partir da metáfora do *Jazz* e do teatro; a improvisação nas organizações em contexto brasileiro, a partir do estudo do jeitinho; o conceito de competência e seu desenvolvimento no campo da Administração; a ideia de cultura, e suas implicações no campo dos estudos organizacionais; tais revisões fomentaram a proposição de um conceito de improvisação como competência cultural.

Na parte metodológica, fez-se uma revisão histórica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, e uma descrição da unidade de análise, a Coordenação de Registros Escolares do Campus Santo Amaro.

Como método de pesquisa utilizou-se a autoetnografia, pois entendemos que tal método permite uma descrição profunda e uma análise robustamente reflexiva de situações que são comuns ao pesquisador.

Para estudar a improvisação como competência cultural na atividade gerencial, a partir de uma abordagem autoetnográfica, foram analisadas cinco práticas gerenciais executadas pelo pesquisador enquanto gestor da Coordenação de Registros Escolares do Campus Santo Amaro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, entre os anos de dois mil e oito e dois mil e dez, e sua equipe de trabalho.

Tais práticas foram descritas sob forma de diálogos, tal qual um roteiro de peça de teatro ou de filme. Remetendo à ideia de uma Banda de *Jazz*, e entendendo a cultura como

uma construção coletiva, o foco de análise foi a improvisação grupal. Primeiramente o pesquisador analisou-as a partir de seus conhecimentos, memória, e deparou-se com algumas competências culturais.

Para enriquecer tal análise e engendrar mecanismos que propiciassem um estranhamento necessário à pesquisas deste porte, realizou-se entrevistas semi estruturadas em três níveis de estranhamento: o primeiro com os servidores que compunham a equipe de trabalho do pesquisador a época das práticas analisadas; o segundo com outros servidores da organização que têm experiência na gestão de equipes executoras das atividades estudadas; e por fim profissionais externos à organização que também possuísem experiência na condução de equipes durante as tarefas apreendidas.

Assim, foram realizadas as entrevistas supramencionadas, que ensejaram novos estranhamentos, proporcionando uma ampliação na análise previamente concebida pelo pesquisador. Novas competências puderam ser percebidas, além do papel do jeitinho neste processo.

Para estudarmos a improvisação, nos valem da utilização da Metáfora do *Jazz* e do Teatro como atividades humanas embasadas essencialmente na improvisação. Percebeu-se que estas possuem sofisticação em suas práticas devido à excelência dos músicos e atores, excelência que não existe nas práticas gerenciais analisadas; o elo comum entre a teoria e prática faz-se presente na ideia de “estética da imperfeição”; processos repletos de erros mas que apresentam resultados satisfatórios.

Conectando os resultados da pesquisa com os objetivos delineados, infere-se que, por diversas vezes, devido as mais diversas dificuldades da complexa realidade organizacional, e da relação desta com os indivíduos que a constituem, para atingir os resultados necessários, é condição *Sine Qua Non* improvisar; de maneira geral, na atividade de gestão do serviço público, e de maneira particular, na Coordenação de Registros Escolares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia .

A improvisação é compreendida como competência quando se caracteriza como um artifício que se faz presente nas ações das práticas organizacionais cotidianas que enseja resultados; resultados estes que, se possuem processos conturbados, pois a partir do momento em que compreendemos a competência como cultural, passamos a considerá-la como um terreno imaginário, simbólico e contestado, abarcando inúmeras dimensões da condição humana e suas idiossincrasias da vida social e organizacional (afetos, emoções, sentimentos, disputas políticas e pelo poder e etc.), ainda assim são por diversas vezes dignos de elogio e satisfatórios.

Conforme demonstramos ao longo de toda esta pesquisa, a improvisação é cultural à medida que emerge dos valores e entendimentos compartilhados pelos agentes envolvidos nos processos organizacionais. A improvisação está presente nas práticas cotidianas porque as estruturas e normas vigentes, quando existentes, nem sempre, ou quase nunca, estão adequadas aos “imponderáveis da vida real”. Nesse sentido, a improvisação, assim como a cultura, é um fenômeno (re) construído e (re) significado diariamente.

Com relação ao primeiro objetivo específico, percebeu-se que o jeitinho, que em nosso entendimento possui um cerne comum com a improvisação, que é a ideia de flexibilidade, faz-se presente nas práticas gerenciais analisadas, apresentando-se de forma multifacetada, compondo o cenário cultural que fomenta a improvisação.

Em relação ao segundo objetivo específico, a partir do modelo de análise que entende a cultura nas organizações como integrada, diferenciada e fragmentada, pôde-se inferir que há competências culturais abarcadas em cada uma dessas dimensões. Tais competências imbricam-se e por vezes ensejam a consecução umas das outras. Isto não é estranho para aqueles que compreendem a cultura nas organizações como um processo de compartilhamento de significados, símbolos e valores, onde pessoas, com suas peculiaridades, subjetividades e idiossincrasias, remodelam essas instâncias culturais no agir individual e coletivo diário.

Acreditamos que, mesmo sem listarmos como objetivos específicos, alguns intentos foram alcançados e funcionam como contribuições à construção epistemológica:

- Enriquecer os estudos sobre improvisação, cuja presença no campo da Administração sempre foi marginalizada, haja vista que esta sempre foi uma ciência pautada por uma racionalidade tida como instrumental, cuja predominância caracteriza-se por um pragmatismo funcional, tanto nas ações, quanto nas perspectivas de análise;

- Propor uma nova abordagem sobre o conceito de competência, menos preso ao paradigma funcionalista e mais afeito à pesquisas que priorizem a investigação sobre as dimensões subjetivas e simbólicas da gestão e das organizações. Tal abordagem amplia sobremaneira as possibilidades de estudo sobre competência no âmbito das organizações;

- Contribuir para o aperfeiçoamento e difusão da autoetnografia como método científico de pesquisa no campo da Administração do Brasil, haja vista seu uso ainda restrito.

Nesse sentido, entendemos que o método autoetnográfico contribuiu para enriquecer a reflexão e análise deste trabalho, comprovando ser possível em uma pesquisa de viés profissional realizar ponderações de caráter analítico.

Esses resultados alcançados e reflexões percebidas culminaram em uma discussão que apontou implicações para os públicos que consideramos como principais interessados em um trabalho que versa sobre o tema aqui apresentado (quais sejam: pesquisadores de improvisação nas organizações; estudiosos de competência nas organizações, além de gestores de recursos humanos que lidem com a competência e sua gestão no cotidiano organizacional; estudiosos e pesquisadores da cultura organizacional brasileira; os gestores do IFBA; e os gestores públicos brasileiros).

De maneira sintética, podemos afirmar que a relação entre improvisação e cultura, embora estudada com esmero nesta pesquisa, ainda possui diversas possibilidades e caminhos de pesquisa, principalmente quando se entende a improvisação como uma competência, e cultural.

Para os gestores (do IFBA de maneira particular, e públicos de maneira geral), fica a recomendação pela busca de uma visão mais conscienciosa com relação a improvisação como fenômeno organizacional, e como cultural, rica e perenemente presente nas atividades e tarefas gerenciais nas organizações públicas, pois esta visão fomentará uma qualificação maior em seu quadro de servidores, resultando em processos de improvisação mais qualificados e sofisticados.

Esperamos que mais pesquisas se dignifiquem a investigar as perspectivas subjetivas e simbólicas das mais diversas realidades sociais das organizações públicas Brasileiras. Somente desta maneira poderemos compreender os meandros e minúcias da coisa pública, e assim almejar um serviço público que realmente se disponha a atender as demandas e necessidades dos seus usuários de maneira responsável e ética, alcançando o nível de excelência que se espera da Administração Pública de um país tão grandioso, em que pesem suas históricas mazelas sociais, como é o caso do Brasil.

REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho; BRISOLA, Alberto Borges; MOTTA, Fernando Carlos Prestes; WOOD JR., Thomaz. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR., Thomaz (Coord.). **Mudança Organizacional**. 2ª Edição. São Paulo, SP. Editora Atlas,2000.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean – François (Coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Volume II. Organização da Edição Brasileira: Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo, SP. Editora Atlas,1994.

ALBRECHT, Pricila Anny Tomachski; KRAWULSKI, Edite. *Concurseiros* e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. Vol. 14, Nº 2, pp. 211-226. 2011

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura Organizacional: Generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**. V. 43, Nº. 2, p. 64-7. São Paulo, SP. Abr./Jun. 2003

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. **Guia de gerenciamento no setor público**. Tradução de Márcia Cavalcanti. Rio de Janeiro, RJ. Editora Revan.2001.

ALMEIDA, Alberto Carlos. **A cabeça do Brasileiro**. 5ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. Editora Record.2012.

ALVESSON, Mats. **Cultural perspectives on organizations**. New York: Cambridge University Press, 1993.

_____. Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure. **Higher Education**, Vol. 46, No. 2, pp. 167-193. Sep., 2003.

AMARAL, Helena Kerr do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Vol. 57, No. 4: p. 549-563 Out/Dez 2006. ENAP, Brasília, DF, 2006.

ANDRADE, Maiza Ferreira de; MORAES, Luiz Roberto Santos. Contaminação por Chumbo em Santo Amaro desafia décadas de pesquisas e a morosidade do poder público. **Revista Ambiente & Sociedade**. Vol. XVI, Nº 2. pp 63 – 80. São Paulo, SP. Abr./Jun. 2013.

BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro: A Arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro, RJ. Editora Campus Ltda.1992.

_____; DRUMMOND, José Augusto. Os direitos da natureza numa sociedade relacional: reflexões sobre uma nova ética ambiental. **Estudos históricos**. Vol. 7, n.14, pp. 265 - 289. Rio de Janeiro, RJ. 1994.

_____. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Vol. 120, Nº. 3, pp. 58-102. Brasília, DF. Set.- Dez., 1996.

_____. **Igualdade e meritocracia**: A ética do desempenho nas sociedades modernas. 3ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. Editora FGV. 2001.

_____. **Cultura e Empresas**. Coleção Passo – a – Passo Nº. 10. Rio de Janeiro, RJ. Jorge Zahar Editor. 2002

BARRETT, Frank J. . Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. **Organization Science**. Vol. 9, No. 5, September–October 1998.

_____; PEPOWSKI, Ken. Minimal Structures Within a Song: An Analysis of “All of Me”. **Organization Science**. Vol. 9, No. 5, p.558-560, 1998.

BARROS, Betania Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo, SP, Editora Atlas. 1996.

BRASIL. Lei Nº 4.759, de 20 de Agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. **Acervo legal da Câmara Federal**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4759-20-agosto-1965-368906-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 14.out.2012.

_____. Lei Nº 6.344, de 6 de Julho de 1976. Cria o Centro de Educação Tecnológica da Bahia e dá outras providências. **Acervo legal da Câmara Federal**. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6344-6-julho-1976-357702-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 14.out.2012.

_____. Lei Nº 8.711, de 28 de Setembro de 1993. Dispõe sobre a transformação da Escola Técnica Federal da Bahia em Centro Federal de Educação Tecnológica e dá outras providências. **Acervo legal da Câmara Federal**. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/lei/1993/lei-8711-28-setembro-1993-363231-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 14.out.2012.

_____. Lei Nº 11.892, de 11 de novembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Presidência da República Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 14.out.2012

BRANDAO, Hugo Pena. Competências no Trabalho e nas Organizações: Uma Análise da Produção Científica Brasileira. In: XXX ENANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador, BA. **Anais Eletrônicos do XXX ENANPAD**, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=6148>. Acesso em: 12. Out.2013.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 42(2):391-410, Mar./abr. 2008. Artigo disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000200009&script=sci_arttext>. Acesso em: 14.out.2012.

_____. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. In: MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn (Orgs.). **Novos Caminhos da Gestão Pública: Olhares e Dilemas**. Rio de Janeiro, RJ, Qualitymark.; Brasília, DF. CONSAD.2009.

CALDAS, Miguel P. A passagem do pica-pau: Análise da socialização de *trainees* como rito de passagem. In: _____; WOOD JR, Thomaz. **Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva Brasileira**. São Paulo, SP. Editora Atlas. 1999.

_____; WOOD JR, Thomaz. PARA INGLES VER: Importação de Tecnologia Gerencial no Brasil. In: _____; _____. **Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva Brasileira**. São Paulo, SP. Editora Atlas. 1999.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A Cultura no contexto dos Estudos Organizacionais: Breve estado da arte. Organizações Rurais & Agroindustriais - **Revista Eletrônica de Administração da UFPA**. Vol. 4, No 1 (2002). Artigo Disponível em: <<http://revista.dae.ufpa.br/index.php/ora/article/viewArticle/265>>. Acesso em: 13. out. 2012.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da (Coord.). **Cultura nas organizações: Uma abordagem contemporânea**. Curitiba, PR. Editora Juruá, 2008.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **O Brasil não é para Amadores: Estado, Governo e Burocracia na terra do jeitinho**. Curitiba, PR . Editora EBEL, IBPQ-PR.2000.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. **O Gerente Equalizador**: Estratégias de gestão no setor Público. 1ª ed. – reimpr. – Rio de Janeiro, FGV, 2007.

CAVEDON, Neusa Rolita. “**Administração de Toga**”: Desvendando a Cultura Organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 2000. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2218/000270661.pdf?sequence=1>>. Acesso em 11. set. 2010.

_____. **Antropologia para Administradores**. 2ª ed. – Porto Alegre, RS. Editora da UFRGS, 2008.

_____; FACHIN, Roberto Costa. Homogeneidade *Versus* Heterogeneidade Cultural: Um estudo em universidade pública. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da (Coord.). **Cultura nas organizações**: Uma abordagem contemporânea. Curitiba, PR. Editora Juruá, 2008.

_____. O Singular e o plural presentes na Cultura organizacional de uma universidade particular. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da (Coord.). **Cultura nas organizações**: Uma abordagem contemporânea. Curitiba, PR. Editora Juruá, 2008.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e Management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo, Atlas, 2000.

_____. **Gestão Empresarial**: Uma Perspectiva Antropológica. Tradução de Laura Gillon. Coleção Debates em Administração. São Paulo, SP. Editora Cengage Learning, 2011.

COELHO JR., Pedro Jaime. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. V.42, Nº.4, p.72-83, São Paulo, SP. Out./Dez. 2002.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2ª Edição. Tradução de Viviane Ribeiro. Bauru, SP. EDUSC.2002.

CUNHA, Miguel Pina e; CUNHA, João Vieira da. Improvisação e organização. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel Pina e. **Estudos organizacionais**: Novas perspectivas na Administração de empresas – uma Coletânea Luso – Brasileira. São Paulo, SP. Iglu Editora Ltda.2000

_____. All that Jazz: Três Aplicações do conceito de improvisação organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. V. 42, Nº. 3, p. 36-42. São Paulo, SP. Jul./Set. 2002

_____. A arte dos improvisadores: a busca da estandardização na Música e nas organizações. **Revista O & S** - v.12 - n.32 - Janeiro/Março – 2005

CROSSAN, Mary; SORRENTI, Marc. Making Sense of improvisation. **Advances In Strategic Management**. Vol. 14, p. 155-180. 1997

_____; CUNHA, Miguel Pina e; VERA, Dusya; CUNHA, João. Time and Organization all Improvisation. **Academy of Management Review**, Vol. 30, No. 1, 129–145, 2005.

DAMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil ?**. Rio de Janeiro, RJ. Editora Rocco. 1986.

_____. Apresentação. In: GENNEP, Arnold Van. **Os Ritos de Passagem**. Tradução de Mariano Ferreira. 3ª Edição. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2011.

DAVEL, Eduardo; VIANNA, Luiz Gustavo Libório. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de Administração Pública**. Vol. 4, Nº 46, pp. 1081 – 1099. Rio de Janeiro, RJ. Jul. - Ago. 2012

D'TRIBARNE, Philippe. As culturas nacionais e sua influencia sobre a gestão das empresas. In.: BIANCO, Mônica de Fátima; JUNQUILHO, Gelson Silva; WAIANDT, Claudiani. **Tecnologias de Gestão: Por uma abordagem multidisciplinar**. Vitória, ES. Flor & Cultura Editores. 2004.

DUARTE, Fernanda. A Double-Edged Sword: The 'Jeitinho' as an Ambiguous Concept in the Brazilian Imaginary. **The International Journal Of The Interdisciplinary Social Sciences**. Melbourne, Austrália, 2006.

DUYMEDJIAN, Raffi; RÜLING, Charles-Clemens. Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. **Organization Studies**. Vol. 31, Nº. 2. pp. 133 – 151. 2010

DUPUIS, Jean - Pierre. Antropologia, cultura e organização: Proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean – François (Coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Volume III. Organização da Edição Brasileira: Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo, SP. Editora Atlas, 1996.

_____; DAVEL, Eduardo. Administração intercultural no novo mundo: ambigüidade e adaptabilidade como veículos sociais, no Brasil e no Québec. In: XXVI ENANPAD -

Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador, BA. **Anais Eletrônicos do XXVI ENANPAD**, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2531> Acesso em: 10. Jul.2012.

EAGLETON, Terry. **A Ideia de Cultura**. 2ª Edição. Tradução de Sandra Castello Branco. São Paulo, SP. Editora UNESP. 2011.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 8ª Edição. São Paulo, SP. Livraria Pioneira Editora.1989.

FARIA, Alexandre. Crítica e relevância em Administração. In: JUNQUILHO, Gelson; BIANCO, Mônica de Fátima; BEHR, Ricardo Roberto; SOUZA, Susane Petinelli (Orgs.). **Tecnologias de Gestão: Por uma abordagem Multidisciplinar**. Volume II. Vitória, ES, EDUFES. 2007.

FERREIRA, Maria Cristina L. A antiética da vantagem e do jeitinho na terra em que Deus é Brasileiro (o funcionamento discursivo do clichê no processo de constituição da brasilidade). In: ORLANDI, Eni Puccinelli (org.) **Discurso Fundador: A formação do país e a construção da identidade nacional**. Pontes Editores. Campinas, SP, 1993.

FISCHER, Gustave - Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. In: CHANLAT, Jean – François (Coord.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. Volume II. Organização da Edição Brasileira: Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo, SP. Editora Atlas, 1994.

FISCHER, Tânia; FRANÇA, Genauto de; SANTANA, Marcelo. Em nome de Deus, uma ordem na Polis: O Mosteiro de São Bento. **Revista O & S**. V.1 – Nº.1 – p. 7-26. Salvador, BA. Dez. 1993.

_____. Jazz no ensino de organizações e Gestão. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (org.). **Administração com Arte: Experiências vividas no Ensino – Aprendizagem**. São Paulo, SP. Editora Atlas, 2007.

FLACH, Leonardo. **Improvisação e aprendizagem em cervejarias artesanais** : um estudo no Brasil e na Alemanha. 2010. 259 f. Tese do programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23709/000741504.pdf?sequence=1>> . Acesso em 16. out. 2012.

_____; ANTONELLO, Claudia Simone. **O Papel da Improvisação nos Processos de Aprendizagem nas Organizações: a Metáfora da Improvisação no Ritmo Brasileiro Choro.** In.: XXXI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais Eletrônicos do XXXI ENANPAD, 2007.** Disponível em: <
http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7350>. Acesso em: 14. Nov.2012.

_____;_____. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: um estudo no Brasil e Alemanha. In: XXXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2011, Rio de Janeiro, RJ. **Anais Eletrônicos do XXXV ENANPAD, 2011.** Disponível em: <
http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13694>. Acesso em: 10. Set.2012.

_____;_____. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: Reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** Vol 2., Nº.8. São Leopoldo, RS. Abr./Jun., 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Vol. 05. Edição Especial, pp. 183 – 196. Rio de Janeiro, RJ. 2001.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I: A vontade de saber.** Tradução de Maria Thereza da Costa Albuquerque e José Augusto Guilhaon Albuquerque. Edições Graal. Rio de Janeiro, RJ. 1988.

FRANÇA, Bárbara Heliadora. **O Barnabé: Consciência política do pequeno funcionário público.** Coleção Questões da nossa época, Vol. 17. São Paulo, SP, Editora Cortez.1993.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços Brasileiros para uma Análise Organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo, Ed. Atlas – 10ª Reimpressão. 2011

FREITAS, Maria Ester de. **Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno.** Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 2000 – São Paulo. v. 40. Nº. 2 . Abr./Jun. 2000. Artigo Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf>>. Acesso em: 13. out. 2012.

FURTADO, Raquel Alves. **A Construção e a (tentativa de) desconstrução da “Cultura Usiminas”:** Narrativas ao longo de 50 anos. 2011. 372 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Economicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em:

<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8MJK2H/tese_raquel_doc_final_com_ata_e_ficha_cat_1_.pdf?sequence=1>. Acesso em 23. out. 2013.

GAGLIARDI, Pasquale. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (orgs.); FISCHER, Tania, FACHIN, Roberto; CALDAS, Miguel (orgs. Edição Brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais – Reflexões e novas direções**. Vol.2. São Paulo, Ed. Atlas, 2001.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 13ª Reimpressão. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

_____. Introdução. In: _____. **O Saber local - Novos ensaios em Antropologia Interpretativa**. 1ª edição, Petrópolis, RJ, Editora Vozes, 2009.

GENNEP, Arnold Van. **Os Ritos de Passagem**. Tradução de Mariano Ferreira. 3ª Edição. Petrópolis, RJ, Editora Vozes.2011

GHERARDI, Silvia. A Symbolic approach to competence development. **Human Resource Development International**. pp. 313 – 334, 1999.

GUIMARAES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro Vol.34, No. 3. Pp.125-140, Mai./Jun. 2000.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo, Loyola, 2001.

HATCH, Mary Jô. Explorando os espaços vazios: Jazz e Estrutura Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42. Nº. 3. pp. 19-35. São Paulo, SP. Jul./Set. 2002.

_____. Jazz como uma metáfora para promover a liderança, o trabalho em equipe e boas discussões em sala de aula. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant; GHADIRI, Djahanchah Philip (org.). **Administração com Arte: Experiências vividas no Ensino – Aprendizagem**. São Paulo, SP. Editora Atlas, 2007.

HISTORIA DO IFBA. 2009. Disponível em: <<http://www.portal.ifba.edu.br/centenario/historia.html>>. Acesso em: 22.out. 2011

HOELTGEBAUM, Klara Friederike Kock; GODOI, Christiane Kleinübing. Discussão e Prática da Autoetnografia: um estudo sobre Aprendizagem Organizacional em uma Situação

de Catástrofe. In: XXXIV ENANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2010, Rio de Janeiro, RJ. **Anais Eletrônicos do XXXIV ENANPAD**, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/login.php?cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=11852>. Acesso em: 16. Set. 2012.

INGOLD, Tim; HALLAM, Elisabeth. Creativity and Cultural Improvisation: An Introduction. In.: HALLAM, Elisabeth; INGOLD, Tim (Eds.). **Creativity and Cultural Improvisation**. Berg Editorial. Oxford/New York, UK;USA, 2007.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o “gerente caboclo” e os desafios do Plano diretor de reforma do Estado no Brasil do Real. In: **Encontro de estudos Organizacionais**, 2. Recife, PROPAD/UFPE:ANPAD, 2002. Artigo disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043318.pdf>>. Acesso em 26 jan 2010.

_____. Administração Pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de O. Lopes (org.). **Gerência em Ação** : Singularidades e dilemas do trabalho gerencial. 1ª Edição. Reimpressão. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

_____; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. “Carta de valores” e a tentativa de “integração” no mundo da gestão: um Estudo de Caso. In: CARRIERI, Alexandre de Pádua; CAVEDON, Neusa Rolita; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da (Coord.). **Cultura nas organizações** : Uma abordagem contemporânea. Curitiba, PR. Editora Juruá, 2008.

KAMOCHE, Ken ;CUNHA, Miguel Pina e ;CUNHA, João Vieira da. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. **Journal of Management Studies**. V. 40, Nº. 8 .Dez. 2003.

KIRSCHBAUM, Charles; SAKAMOTO, Cristina; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Improvisação na Música e nas Organizações**: Relações de Competição e Cooperação. In: IV ENEO - Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Porto Alegre, RS. **Anais Eletrônicos do IV ENEO**, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=4406&cod_evento_edicao=18>. Acesso em : 08. Nov. 2013.

KOPS, Darci. Profissionalismo no cotidiano das Organizações. **Revista Gestão Universitária**, V. 1, p. 1-13, 2011.

LEVI-STRAUSS, Claude. **O Pensamento Selvagem**. Tradução de Tânia Pellegrini. 8ª Edição. Campinas, SP. Editora Papyrus. 2008.

LEWIN, Arie Y. . Introduction - Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory. **Organization Science**. Vol. 9, No. 5, pp. 538-539. September/October. 1998.

LODGE, David. **Invertendo os papéis**: Uma História de duas universidades. Tradução de Lídia Cavalcante-Luther. São Paulo, SP. Editora Scipione Cultural. 1998.

LYOTARD, Jean François. **A Condição pós-moderna**. 5ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. Jose Olympio, 1998.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 9, Nº 3, pp. 09 – 31. Jul./Set. 2005. Artigo disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000300002&script=sci_arttext> . Acesso em 18 abr 2012.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (orgs.); FISCHER, Tania, FACHIN, Roberto; CALDAS, Miguel (orgs. Edição Brasileira). **Handbook de estudos organizacionais** – Reflexões e novas direções, Vol. 2. Editora Atlas. São Paulo, SP. 2001.

MCKINNON, Susan. A obliteração da cultura e a naturalização da escolha nas confabulações da psicologia evolucionista. **Revista Horizontes Antropológicos**. Vol. 7, Nº. 16. Porto Alegre, RS. 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832001000200004>>. Acesso em: 02. Mai. 2014.

MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira; ANTONELLO, Claudia Simone. A metáfora da dança nas organizações: uma autoetnografia sobre aprendizagem na prática. In: V Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Belo Horizonte, MG. **Anais Eletrônicos do V ENEO**, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=8448&cod_evento_edicao=36>. Acesso em: 13. Mar. 2013

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes .Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: A construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org.). **“Recursos” Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes. 1995.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO. **Portaria Nº 777**, de 24 de Julho de 1996. Aprova o Regimento Interno do Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia. Brasília, DF, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, SP. Editora Atlas.1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes .Cultura Nacional e Cultura Organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (orgs.). “**Recursos**” **Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 1995.

_____; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. **Revista de Administração de Empresas**. V. 39, Nº. 1, p. 6-12. São Paulo, SP. Jan./Mar. 1999.

_____.Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Ed. Atlas – 10ª Reimpressão. 2011

NACHMANOVITCH, Stephen. **Ser criativo: O poder da Improvisação na vida e na arte**. 5ª Edição. Tradução de Eliana Rocha.São Paulo, Editora Summus.1993.

NEVES, Jose Mario d’Avila. **A face oculta da organização: A Microfísica do poder na Gestão do Trabalho**. Porto Alegre, RS. Editora da UFRGS, Editora Sulina.2005.

NOBREGA, Diogo Lins. **Improvisação e mudança organizacional durante a implementação de sistema integrado de gestão: A voz do usuário**. 2009. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas –Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa,2009. Disponível em: <http://btd.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=722> . Acesso em 24. abr. 2013.

ODELIUS, C.; SANTOS, P. R. G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 7, n. 15, p. 10-30, jul./dez., 2007.

OLIVEIRA, Cybelle Amado de. **Reflexividade e conflito como motores da aprendizagem: O Caso de uma organização educacional**. 2010.140 f. Dissertação (Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2010.

OLIVEIRA,Nelson do Vale. **O Amadorismo como traço distintivo da Burocracia Federal Brasileira**. 2009. 212 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Ciências Sociais. Departamento de Sociologia. Universidade de Brasília. Brasília,2009. Disponível em: <http://btd.bce.unb.br/tesdesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6738> . Acesso em 16. out. 2012.

PACHECO, Eliezer. Apresentação. In: _____ (Org.). **Institutos federais: Uma revolução na educação profissional e Tecnológica**. Brasília, DF, Fundação Santillana. São Paulo, SP. Editora Moderna. 2011.

_____. Institutos federais: Uma revolução na educação profissional e Tecnológica. In: _____ (Org.). **Institutos federais: Uma revolução na educação profissional e Tecnológica**. Brasília, DF, Fundação Santillana. São Paulo, SP. Editora Moderna. 2011.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 45. Nº. 1. pp. 36-49. São Paulo, SP. Jan./Mar. 2005a.

_____. Tréplica: Comparação Possível. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 45. Nº. 1. pp. 52-53. São Paulo, SP. Jan./Mar. 2005b.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. As Competências Gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior. In: IV Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2010, Vitória, ES. **Anais Eletrônicos do IV ENAPG**, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12723&cod_evento_edicao=54>. Acesso em: 23. Ago. 2013.

PERROW, Charles. Una Sociedad de Organizaciones. Tradução de Maria A. Duck. **Revista Española de investigaciones sociológicas**. No.59, pp. 19-55.1992. Disponível em: <<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/250111.pdf>>. Acesso em: 16. Abr. 2013

PICCHIAI, Djair. **Competências Gerenciais: um estudo de caso de um hospital público**. São Paulo: Fundação para Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP, 2008 (Pesquisa e Publicação (Hospital das Clínicas - FMUSP)).

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. V. 40, Nº 1, pp. 81-105. Rio de Janeiro, RJ Jan./Fev. 2006. Artigo disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005>. Acesso em 27.jul. 2011

RADJOU, Navi; PRABHU, Jaideep; AHUJA, Simone. **A inovação do improviso: Porque menos é mais na construção de riqueza e resultados**. Tradução de Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro, RJ. Editora Elsevier. 2012.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e Contexto Brasileiro: Esboço de uma Teoria Geral de Administração**. 2ª Edição. Rio de Janeiro, RJ. FGV. 1983.

REGA, Lourenço Stelio. **Dando um jeito no jeitinho**: Como ser ético sem deixar de ser brasileiro. São Paulo, SP. Mundo Cristão, 2000.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e; WOOD JR, Thomaz. **Kafka e o Estranho Mundo da Burocracia**. São Paulo, SP, Editora Atlas 2010.

RODRIGUES, Suzana Braga; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 05. Edição Especial, pp. 81 – 102. Rio de Janeiro, RJ. 2001.

ROCHA Everardo. **Jogo de Espelhos**: Ensaios de Cultura Brasileira. 3ª Edição Revista e Ampliada. Rio de Janeiro, RJ. Editora Mauad. 2003.

ROSA, Alexandre Reis; TURETA, César; BRITO, Mozar Jose de. Cultura organizacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. **GESTAO.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. Vol. 4, Nº 3, Recife, PE. Nov./Dez., 2006.

RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana; DUTRA, Joel Souza; BECKER, Grace Vieira; DIAS, Gisele Becker. O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: XXIX ENANPAD - Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília, DF. **Anais Eletrônicos do XXIX ENANPAD**, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/download_pdf.php?cod_edicao_trabalho=689&cod_evento_edicao=9>. Acesso em: 26. Out. 2013.

SANTOS, Fabrício Fernando Foganhole dos. **Características da Cultura Organizacional sob a óptica da Cultura Nacional**: Estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A. 2005. 250 f. Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP. 2005.

SARSUR, Amyra; AMORIM, Wilson. Desafios na gestão por competências: uma análise sob a perspectiva de Ganho Social do Trabalhador. In: SIQUEIRA, Moema Miranda de (Org.). **Desafios na Gestão**. Curitiba, PR. Editora CRV. 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1985.

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Tradução de Maria de Lourdes Menezes. Rio de Janeiro, RJ. Editora FGV. 2002.

SERVA, Mauricio. **A importação de metodologias administrativas no Brasil**. 1990.214 f. Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV - área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos. São Paulo, SP. 1990.

_____. **A realização do XVII ENANPAD – Analogias com a “Nova Organização”**. Revista O & S – EAUFBA Salvador v. 1 n. 2, 1994.

SHIMONISHI, Juliana da Silva; MACHADO-DA-SILVA, Clovis Luiz. A influência de traços culturais nas atividades gerenciais de organizações altamente estruturadas. **Revista Administração em Diálogo**. Nº. 5, pp. 43-54. São Paulo, SP, 2003.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; CARRIERI, Alexandre de Pádua; JUNQUILHO, Gelson Silva. Cultura em Organizações e suas diversidades: Perspectivas de análises à Luz da Metáfora dos “Três Porquinhos”. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 17 - n. 3 - p. 211-225 / jul-set 2010. Artigo Disponível em: <<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/download/2267/1605>>. Acesso em: 13. out. 2012.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Vol. 62, No. (2): p. 167-183 Abr/Jun 2011. ENAP, Brasília, DF, 2011.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Elvia Mirian Cavalcanti. A Percepção dos Gestores Públicos Estaduais sobre o seu papel na Implantação de Novos Padrões de Eficiência na Gestão Pública: O Gespública. **APGS**, Viçosa, vol. 3, n. 2, pp. 257-278, abr./jun. 2011. Disponível em: < <http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/download/63/76>>. Acesso em: 04. out. 2012.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983

STRATI, Antonio. **Organização e Estética**. 1ª Edição. Tradução de Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro, RJ. Editora FGV. 2007.

VENEU, Marcos Guedes. Representações do Funcionário Público. **Revista de Administração Pública**, v. 24, Nº. 1, p. 5-16. Rio de Janeiro, RJ, 1990.

VIDOR, Alexandre; REZENDE, Caetana; PACHECO, Eliezer; CALDAS, Luiz. Institutos federais: Lei nº. 11.892 de 29/12/2008 – Comentários e reflexões. In: PACHECO, Eliezer (Org.). **Institutos federais: Uma revolução na educação profissional e Tecnológica**. Brasília, DF, Fundação Santillana, São Paulo, SP. Editora Moderna. 2011.

VIEIRA, Clovis Abreu; COSTA, Frederico Lustosa da; BARBOSA, Lázaro Oliveira. O "jeitinho" brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, v. 16, Nº. 2, p. 5-31. Rio de Janeiro, RJ, 1982.

VIEIRA, Fabiano Vieira. Cultura Brasileira e corrupção. **Revista da CGU**. Presidência da República, Controladoria - Geral da União. - Ano III, Nº. 4, Jun./2008. Brasília, DF. 2008.

WEICK, Karl E. .Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**. Special Issue: Jazz Improvisation And Organizing. Vol. 9, No.5, p. 543 – 555. Sep. - Oct. . 1998.

_____.A Estética da imperfeição em orquestras e organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 42. Nº. 3. pp. 6-18. São Paulo, SP. Jul./Set. 2002.

_____; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: Confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (orgs.); FISCHER, Tania, FACHIN, Roberto; CALDAS, Miguel (orgs. Edição Brasileira). **Handbook de estudos organizacionais** – Ação e Análise organizacionais, Vol. 3. 3ª Reimpressão. Editora Atlas. São Paulo, SP. 2012.

WOOD JR, Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: Os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**. V. 32, Nº. 4, pp. 6-18. São Paulo, SP, Set./Out. 1992.

_____; CALDAS, Miguel P. .Antropofagia Organizacional. In: _____. **Transformação e realidade organizacional: Uma perspectiva Brasileira**. Editora Atlas. São Paulo, SP. 1999.

APENDICE A

Modelo do roteiro de entrevista

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa acadêmica onde investigamos a **improvisação como competência cultural nas praticas gerenciais do IFBA**.

A improvisação é um fenômeno que ocorre quando atividades são executadas na ausência de planejamento prévio, ou sem grande intervalo de tempo entre planejamento e ação.

Ela é cultural porque não ocorre dentro de um vácuo social, ou seja, valores que são compartilhados entre as pessoas, conduzindo e referendando práticas de improvisação.

A sua participação é muito importante para o êxito do nosso trabalho! Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Por sua especial colaboração, antecipamos os nossos mais sinceros agradecimentos!

Declaro que: a) fui informado sobre os procedimentos da pesquisa; b) Recebi as explicações inerentes ao projeto; c) todos os dados referentes à minha pessoa são sigilosos.

Concordo que os dados serão utilizados com finalidade científica porem não deverei ser identificado com nome. As gravações ficarão sob responsabilidade do pesquisador.

Roteiro de entrevistas

Prática Nº (1/2/3/4/5): (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma))

Entrevistado (a): _____

1ª parte: Dialogando sobre a prática

1) A partir do relato da prática, como você percebeu o início da discussão sobre o processo de (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma))?

2) Você entende que a organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma)) foi uma ideia individual ou foi um movimento coletivo? Como ocorreu?

3) Na sua visão, a partir da descrição apresentada, o que ajudou e o que dificultou o processo de (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma)) ?

4) Como você percebeu o resultado final do processo de (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma))?

5) Você considera que o processo de (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma)) foi um processo de improvisação? Por que?

2ª parte: Dialogando sobre a improvisação como uma competência cultural

6) O que poderia ter sido determinante neste processo de improvisação que não foi descrito no relato da prática?

7) Como você analisa o papel do gestor na condução do processo de improvisação?

8) Você conseguiu identificar se Houve algum valor ou entendimento compartilhado pela equipe de trabalho que contribuiu para o processo de improvisação na (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma))? Explique.

9) Você considera que esse processo de improvisação pode ser considerado um jeitinho brasileiro? Explique.

10) Há algum aspecto ou ideia que não foi mencionado anteriormente que você acredita ser fundamental no processo de improvisação?

3ª parte: Dialogando sobre a experiência do entrevistado

11) Você tem alguma experiência similar em (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma))? Como ocorreu?

12) Quais semelhanças e diferenças você identifica entre sua experiência e o relato da prática aqui descrita?

13) Em suas experiências havia improvisação? Descreva detalhadamente.

14) Havia algum valor ou entendimento compartilhado pela sua equipe de trabalho que contribuía para o processo de improvisação na (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma))? Explique.

15) Havia algum aspecto no processo que poderia ser considerado um jeitinho brasileiro na (Organização do processo do trabalho/ Organização física do ambiente do trabalho/ Avaliação de Desempenho/ Avaliação de Estágio Probatório/ Criação de documento institucional (Diploma))? Explique.

16) Há mais algum aspecto, fato ou valor não mencionado anteriormente que possa ser descrito ou mencionado agora?

APENDICE B

Diálogo de Descrição das Práticas

Primeira Prática: Organização do processo do trabalho.

PARTICIPANTES:

(Servidor A)

(Servidor B)

(Servidor C)

(Gestor - Pesquisador)

(Servidor C): - (Gestor - Pesquisador), esse formulário que a gente ta usando lá do Barbalho²³ é terrível. Não contempla todas as atividades do setor, os alunos reclamam que não o entendem, que o espaço de preenchimento é inadequado, parece um negocio feito há muito tempo, de qualquer jeito, daquelas coisas antigas da burocracia brasileira, típica do Barbalho.

(Gestor - Pesquisador): é, você tem razão. O que sugere?

(Servidor C): precisamos inovar, alias, esta inovação esta dentro desse momento aqui da escola, essa mudança de CEFET pra IFBA, já que dizem que teremos autonomia, precisamos cortar esse laços com o Barbalho.

(Gestor - Pesquisador): (Servidor C), você sempre radical, desde os tempos de UEFS (Ambos já se conheciam antes de trabalharem juntos, pois fizeram Administração na UEFS) querendo mudar o mundo, contestando estruturas, quase um marxista (risos)!

(Servidor C): não é isso, (Gestor - Pesquisador), mas é que precisamos romper com certos valores de lá do Barbalho pra fazer as coisas funcionarem aqui, inclusive a Lei de criação dos institutos federais fala tanto em autonomia dos *campi*, precisamos começar a exercê-la na pratica.

(Gestor - Pesquisador): entendo o que você diz, isso é perceptível ate no discurso dos e-mails do intracefet/ifba, onde o pessoal do Barbalho se referem a eles como a “sede”... e nos somos o que ? As províncias que dependem da tal sede? Isso é tão Gilberto Freyre...

(Servidor C): pois é, e você pela sua formação em Administração e por estar ocupando o cargo de gestor aqui da CORES deveria ter essa preocupação...

(Gestor - Pesquisador): mas eu tenho, não lembra que outro dia estava ate comentando com você de como o Site do Campus de Porto Seguro era todo organizado, arrumado, com documentos disponíveis para quem quisesse consultá-los... Essas questões nunca deixaram de ser preocupações minhas... E então, o que você sugere?

(Servidor C): não sei, precisamos de um *startup*...

²³ Bairro de Salvador, Bahia, onde se localiza o campus daquela cidade, também conhecido como “antigo CEFET”.

(Servidor A): Estava ouvindo vocês, realmente os alunos estão reclamando deste formulário, como modelo institucional não nos atende, isso de certa forma denota a falta de apoio ao nosso campus, que é novo, deveria haver uma referencia mais sistematizada por parte do pessoal de Salvador.²⁴ Mas enfim, acho que sei como posso ajudar. Como vocês sabem, fui estudante da UFBA e lá eles tem um formulário que pode servir de referencia pra nos.

(Servidor C): ótimo, mas teremos de adapta-lo a nossa realidade.

(Servidor A): creio que não será muito difícil, até porque não há uma diretriz muito definida em como fazer, algo pré-determinado, quer dizer há esse formulário ai, mas não nos contempla, mas em relação a fazer um novo, não há manual de como fazer, isso nos estimula a improvisar, no bom sentido.²⁵

(Gestor - Pesquisador): isso ,e podemos usar algumas coisas do formulário de Porto Seguro também. Traga-o, (Servidor A), para que possamos iniciar a construção do nosso formulário.

(Servidor A): Percebo que está claro entre nós este sentimento da necessidade da mudança, de buscar melhorar as coisas por aqui...²⁶

(Passam-se alguns dias ate que (Servidor A) traz o formulário

(Servidor A): Aqui está, (Gestor - Pesquisador), o formulário. Bem diferente do que temos, não é ?

(Gestor - Pesquisador): sem dúvida.

(Servidor C): (Servidor A), você o tem em formato digital? Seria mais fácil pra alterarmos.

(Servidor A): não, esse eu achei impresso em meio a um monte de papeis la na minha casa.... espera ai, estou me lembrando de algo: no site da UFBA deve ter, “entra” ai pra ver...

(Gestor - Pesquisador): procurando... procurando...procurando... ta aqui, achei. É, com ele digitalizado, vai ficar mais fácil de manusear, já temos uma base pronta pra começar.

(Servidor A): a diferença é enorme, o que mais chama atenção é esse canhoto destacável ai embaixo, podemos pedir ao setor gráfico pra já imprimi-lo com os furinhos, fica mais fácil ainda.

(Servidor C): Além do layout, brasão do IFBA, o mais importante são os objetos, as demandas que temos por aqui, os pedidos dos alunos, veja que algumas são bem diferentes das nossas, até porque lá os cursos são de nível superior, a estrutura curricular é executada sob regime de créditos, em suma, há todo um cabedal de diferenças.

(Servidor A): (Gestor - Pesquisador). Você, como tem um habilidade maior com o Word, pode ir adequando os espaçamentos e diagramando o formulário.

²⁴ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível.

²⁵ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível.

²⁶ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

(Gestor - Pesquisador): Esteticamente, gostei muito, creio que neste sentido, não faremos muitas alterações: é simples, mas inteligível, os espaçamentos estão bem dimensionados. Como (Servidor C) falou, o mais importante e adequarmos às demandas do setor, alterar os objetos. O mais importante é que tais adequações devem ser feitas à luz da organização didática do IFBA, nosso documento referencia quanto o assunto são as normas acadêmicas.

(os dias passam e as alterações vão sendo feitas. É feita uma reunião entre os três para analisarem o produto final)

(Gestor - Pesquisador): bem, aqui esta o produto final, que pretendo levar à diretora ver.

(Servidor A): (alterado) isso será um ato político! Ela irá se aproveitar, você não pode mostrar pra ela! Ela irá utilizar isso em beneficio próprio, vai querer “colher os frutos” do nosso trabalho, não podemos permitir isso.

(Gestor - Pesquisador): (Servidor A), não podemos deixar nos afetar por isso, sei que há questões políticas, mas devemos nos lembrar que, enquanto servidores públicos, temos a obrigação de SERVIR ao PÚBLICO, dentro de todos aqueles princípios presente na Constituição.

(Servidor C): (mudando de assunto,contemporizando) é, ficou bastante, bom... se pensarmos que os valores que nos norteiam são as normas acadêmicas, creio que atenderá o que pretendemos.

(Servidor A): (Gestor - Pesquisador), as vezes parece que você esta ao lado dela, e não do nosso, nem feedback das decisões que ela toma e comunica nas reuniões da diretoria que VOCE participa você dá²⁷... Você tem de ressaltar nosso trabalho perante a comunidade do campus, tivemos de elencar tópicos, alinhar com a organização didática, tiramos itens, colocamos itens, adequamos a nossa realidade, não foi um processo tão simples assim, houveram discordâncias durante a elaboração²⁸, enfim, você não pode permitir que pensem que foi a diretora que fez!

(Gestor - Pesquisador): claro, será enfatizado, fizemos um belo trabalho em equipe, a partir da articulação e discussão de idéias, pode ficar tranqüilo.

EPILOGO

(Gestor - Pesquisador): (falando com os outros membros do trabalho) vocês não irão acreditar! A diretora levou o formulário pra Salvador, e o pessoal do protocolo ira adota-lo por lá!

(Servidor C): (em tom de deboche) já não era sem tempo, praticas inovadoras naquele “mausoléu” organizacional...e tem mais, a gente é que sugere algo e ela leva, bem “*bottom-*

²⁷ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

²⁸ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

up”, mas um *bottom-up* muito mais por incompetência dela que não planeja nada pra gente, enquanto setor, enquanto equipe, enquanto CORES, do que por critérios democráticos de Gestão, é tipo “ não tem diretriz nenhuma vindo “de cima”, então temos de fazer pra ter o resultado, senão a coisa não anda”.²⁹

(Servidor A): sabia que seríamos destaque, essas práticas, esses costumes, estão muito estagnados... haverá um dia em que tudo será informatizado, os alunos emitirão em casa, com assinatura eletrônica digital, e poderemos trabalhar em casa também... Mas fica, no cenário que é a nossa realidade hoje, a sensação do dever cumprido.³⁰

(Servidor B): Podíamos aproveitar o “embalo” e repensar outras coisas do setor, uma espécie de planejamento setorial³¹ ... o que você acham?

(Gestor - Pesquisador): boa ideia!

(Servidor C): (Gestor - Pesquisador), você como gestor, e nos como formados em Administração cometemos uma falha gravíssima: não ouvimos os estudantes antes de submeter o formulário para apreciação, pensemos nisso nas próximas decisões...

(Gestor - Pesquisador): (Servidor C), existem decisões e decisões. A necessidade de mudar o formulário começou também pelo incomodo e reclamação dos estudantes, conforme relatado por (Servidor A).³² Mas quem tem de decidir somos nós, e nossa obrigação enquanto gestor, enquanto servidor... essa é uma questão polemica, os limites da gestão democrática...

²⁹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

³⁰ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

³¹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

³² Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

APENDICE C

Diálogo de Descrição das Práticas

Segunda Prática: Organização física do ambiente do trabalho.

PARTICIPANTES:

(Servidor C)

(Servidor A)

(Servidor B)

(Gestor – Pesquisador)

(Gestor – Pesquisador): Pessoal, com a chegada desses novos equipamentos, vamos precisar criar um arranjo físico para dimensionarmos as estações de trabalho e os armários. Alguma sugestão?

(Servidor C): (irônico) você não se lembra das aulas de O & M? Poderíamos usar o SmartDrawn, o Visio.

(Gestor – Pesquisador): (interrompendo) não lembro de nada disso aí, o que confesso ser uma vergonha, mas não tenho como fazer. Você tem?

(Servidor C): não, não me lembro também, muitos anos de formado já, muitas cervejas (todos riem)

(Servidor B): Já sei, poderíamos pedir ao técnico gráfico; ele é designer, poderia fazer um arranjo...

(Gestor – Pesquisador): é uma boa idéia, já tinha pensado nisto, mas conversei com ele, que disse infelizmente não ser possível, excesso de trabalho e tal...

(Servidor C): (irônico), excesso de trabalho, sei... olha, se a gente for falar tudo que observa aqui... mas o silêncio da cooptação impera, melhor evitar certas brigas...

(Gestor – Pesquisador): (enfático) (Servidor C), ao invés de ficar fazendo conjecturas que não nos levarão a lugar algum, porque você não tenta colaborar pra resolvermos a situação?

(Servidor C): (irritado) e porque você não tenta parar de “tapar o sol com a peneira” e percebe o que estou dizendo? Fomos preteridos na distribuição das salas, está claro que esta sala não é adequada para nossas atividades, em termos de tamanho, estrutura...

(Servidor A): concordo com (Servidor C), você [(se referindo a (Gestor – Pesquisador)], você precisa se posicionar politicamente, resolver em que lado esta: do nosso ou da diretoria... por exemplo você verificou se esse armários que mandaram foram os mesmos que você pediu? Se

as medidas estão de acordo com as especificadas no pedido de compra? Tudo isso tem de ser observado, senão fica parecendo que as coisas não seguem um planejamento...³³

(Gestor – Pesquisador): (levanta da cadeira exaltado) mas o que é isso, um motim? Uma rebelião? Se você quiserem entrego a coordenação agora mesmo...

(Servidor B): (contemporizando) calma gente, não precisamos nos exaltar deste jeito... (Gestor – Pesquisador), você tem de compreender que as críticas são pra melhorar nosso ambiente de trabalho, pra que fique melhor ate pra você conduzir a coisa toda...³⁴

(Gestor – Pesquisador): (mais calmo): (Servidor B), você tem razão, me desculpem... Vocês sabem que o cenário político está tenso, e pra mim, mais importante do que tudo, é que as coisas por aqui funcionem o melhor possível, pra evitar “radio corredor”.

(Servidor C): (Gestor – Pesquisador), deixa eu te falar uma coisa: você, nós, temos de fazer nosso trabalho, sem nos preocuparmos com “radio corredor”, pois o povo vai falar de qualquer jeito, fazendo ou não fazendo...

(Gestor – Pesquisador): vocês não sabem o quanto é difícil, mesmo fazendo um planejamento, que confesso não foi o ideal, pois não peguei trena nem outra ferramenta para medir a sala, tampouco pedi ajuda a alguém, só fiz o pedido de algumas coisas que penso seriam boas pra gente, a longarina pros alunos sentarem, a geladeira, e ai fica tudo dependendo de outros setores, que favorecem os “compadres” e agente que não é da “panela” acaba preterido, enfim e difícil “fazer omelete sem ovos”³⁵ (tentando mudar o assunto) OK... Então vamos voltar a discussão sobre a arrumação física do setor.

(Servidor A): bom, já que é pra fazer... eu gosto de arrumar. Podemos por a “mão na massa” mesmo, ir empurrando os arquivos e mesas, ate achar o arranjo mais adequado, e me proponho a fazer a sinalização dos armários.

(Gestor – Pesquisador): ótimo. Então, amanhã, venham mais despojados no vestuário, pois vamos “arregaçar as mangas”!

(Servidor A): e a participação da estagiária? Sempre é, já que temos aqui, o toque feminino nestas questões estéticas.³⁶

(Servidor C): (debochado) hum estética, hein? Você já pensou em ser decorador, design de interiores?

(Servidor B): (risos) (Servidor C), você é uma figura. Mas falando sério, (Servidor A) você tem alguma experiência anterior nisto? De arrumar espaços e tal?

(Servidor A): Experiência empírica... dentro da nossa própria casa, estamos sempre organizando, pelo menos eu, arrumando a casa, o quarto, modificando os objetos do lugar, buscando uma dinâmica melhor do dia a dia...³⁷

³³ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

³⁴ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível.

³⁵ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível.

³⁶ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível.

³⁷ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível.

(Gestor – Pesquisador): ela não poderá vir amanhã, mas depois do processo podemos perguntar a opinião dela, ver se há alguma sugestão a acrescentar.

(apesar dos conflitos surgidos no processo, todos se dispuseram ao final a colaborar, e ficou claro que, para evitar interseções com o “mundo exterior”, ou seja, os outros setores do campus, não abriríamos este processo a ninguém, nem mesmo pediríamos ajuda para carregar os armários, faríamos tudo sozinhos! Se ficasse bom ou ruim, seria de nossa responsabilidade...)

No dia seguinte, chegamos cedo, viemos todos no carro de (Servidor A) ³⁸ e começamos a deslocar os objetos; mesas, cadeiras, íamos empurrando e “desempurrando”, palpitando um na idéia do outro

(Servidor C) : coloca as mesas em L!

(Servidor A) : Divide os armários em duas fileiras, uma em cada canto da sala! Não coloca as mesas deste lado não, por causa da incidência do sol!

(Servidor B): teremos de colocar algum tipo de papel nesta janela... (tenta empurrar um armário) Me ajudem aqui, tenho problema de Hérnia na coluna!

(Servidor A): tenho algumas idéias pra por em pratica e ...³⁹

(Servidor C): (Servidor A), nem tudo tem de ficar no seu jeito... Essa disposição dos armários mesmo não ta boa não...

(Gestor – Pesquisador): Calma gente, Alguém pode ir ali comprar um Coca?

(Suspendemos o atendimento ao público durante o dia, ate finalizarmos a arrumação)

EPÍLOGO

(Servidor B); Uau! Ficou bom!

(Servidor C): é ficou bom mesmo. Sempre existirão aqueles que desdenharão, mas isso faz parte, ser humano é assim mesmo, o importante é que fomos NÓS (ênfatisa apontando para si e para os outros) que fizemos.

(Servidor A): exatamente, mais uma vez demos um jeito e, mesmo não sendo o espaço adequado para a natureza das atividades praticas aqui na CORES, conseguimos um resultado satisfatório.. Agora vou fazer as sinalizações dos arquivos; busco criar um modelo, um padrão, algumas coisas estão feitas de caneta, à mão; gradativamente, os novos já incluiremos nesse padrão, padronizar e organizar, passar um visão mais organizada do setor, os colegas de outros setores, a diretoria quando chegarem aqui e ver a coisa mais organizada, por mais que por trás da sinalização esteja tudo desorganizado, uma bagunça (risos), dar um sentido de

³⁸ Todos nos morávamos na mesma cidade

³⁹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

organizar pra quem ver... e isso poderá nos despertar outras formas e sentidos de organizar, ate esteticamente falando...⁴⁰

(Servidor C): (risos) to dizendo que o cara é designer de interior...

(Gestor – Pesquisador): OK. Se precisar de ajuda, é só falar.

(Servidor B): (Gestor – Pesquisador), pergunta pra (ESTAGIÁRIA) se ela tem alguma sugestão.

(Gestor – Pesquisador): é Mesmo bem lembrado. E ai (ESTAGIÁRIA) alguma ideia pra contribuir na arrumação da sala?

(ESTAGIÁRIA): assim eu fico envergonhada... mas acho que aquele quadro de aviso poderia fica mais perto, colocar os controles nele e tirar da parede pra não manchar...

(Servidor C): (Gestor – Pesquisador), dias atrás você falou da geladeira poderia explicar melhor ?

(Gestor – Pesquisador): eu pedi uma longarina pros alunos sentarem e uma geladeira pra gente ter aqui; ambos chegaram, só que a longarina foi pra recepção e a geladeira pra copa do pavilhão anexo, e quando fui questionar a chefia do DEPAD alegou que aqui não havia espaço. Em que pese a razão nisso, a falta de espaço em uma sala que não queríamos, além de sermos preteridos por fatores políticos... fico me perguntando se devíamos acabar com esse insulamento e nos aproximarmos da gestão do campus... refletamos sobre...⁴¹

(Servidor C): a questão política é importante, mas acho que o problema todo é de planejamento, quer dizer, não adiante você programar uma coisa, mesmo que não tenha mensurado a sala, e vir outra, ou o que foi programado não vir, fica difícil viabilizar um trabalho, mas creio, como dito anteriormente, que dentro dos limites, conseguimos dar um mínimo de ordem neste mini caos aqui...⁴²

⁴⁰ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁴¹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

⁴² Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

APENDICE D

Diálogo de Descrição das Práticas

Terceira Prática: Avaliação de Desempenho

PARTICIPANTES:

(Servidor C)

(Servidor A)

(Servidor B)

(Gestor – Pesquisador)

(Gestor – Pesquisador): Pessoal, o IFBA agora adotará avaliações anuais de desempenho para fins de progressão, e tais avaliações serão no final do ano. Recebi os formulários agora.

(Servidor C): já não era sem tempo, um absurdo uma organização deste porte não se auto avaliar, só fazemos a avaliação de estágio probatório? Como vamos mensurar se o que estamos fazendo está bom ou não, quais são nossos pontos fortes e fracos e...

(Servidor A): (interrompendo) que nada, isso é só pró-forma, no “frigor dos ovos” serviço público não avalia ninguém...

(Servidor B): Só espero que não gere problemas. Da minha experiência em outros empregos, eu trabalhei na prefeitura lá em Maceió, eu acho um pouco superficial em relação a algumas coisas. Na avaliação você chegar e colocar, pondera alguns pontos, vai de 1 a 5... Primeiro que você tem que ter um senso de justiça pra estipular pontos, e não é questão de avaliação própria, colocar um 5 por achar que merece um 5, você tem de ser autêntico e avaliar como tem de ser avaliado, e quem ta te avaliando também.⁴³

(Servidor C): (Servidor A), o pior é que concordo com você, difícil falar em avaliação, meritocracia no Brasil, principalmente no serviço público...

(Gestor – Pesquisador): você tem razão em parte, (Servidor C), mas o fato de precisarmos fazer nos conduz a uma oportunidade impar de pavimentarmos nosso próprio caminho, faremos à nossa maneira, respeitando as normas da A.D., e mesmo assim, alcançaremos o resultado necessário e almejado.

(Servidor C): é, pode ser que dê certo...

(Gestor – Pesquisador): pode ser não, vai dar certo!

(Servidor B): (Gestor – Pesquisador), como faremos? Porque o que eu conversei com pessoas de outros setores, essa avaliação não tem validade nenhuma, porque de acordo com a Lei Nº 8.112 tinha de ter uma comissão pra avaliar os servidores, então fica essa dúvida, a sensação de um possível trabalho inútil.⁴⁴

⁴³ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁴⁴ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

(Gestor – Pesquisador): bom, são cinco formulários; o 1º é a avaliação individual de cada um e a avaliação que eu farei de cada um; o 2º vocês me avaliam; o 3º nos fazemos uma avaliação coletiva da equipe e das condições estruturais de trabalho; o 4º é a avaliação por parte dos usuários do serviço; servidores de outros setores, estudantes e comunidade; e por fim, a última avaliação que é correlacionada com as metas que traçamos no início do ano. Podemos fazer o seguinte então...

(Servidor C): (interrompendo) (Gestor – Pesquisador), essa última não vai ter como fazer, eu, (Servidor B) e (Servidor A) chegamos aqui no fim do ano passado, no meio daquele caos que estava aqui, não tivemos como traçar metas, como fazer tal avaliação?

(Gestor – Pesquisador): dá se um jeito, invertemos a lógica do processo: vocês não fizeram cursos de capacitação/qualificação ? (todos confirmar positivamente) então vamos colocar isso como uma meta; “qualificação e capacitação de servidores” e ver em qual conseguimos realizar a meta, conforme aqui no formulário. Simples assim!

(Servidor B): (Gestor – Pesquisador), e os outros formulários? Você só se referiu a um , o N°. 05, mas e os outros?

(Gestor – Pesquisador): seria interessante fazermos uma avaliação tipo 360º, chamarmos a psicóloga, quem sabe o DEPAD poderia até institucionalizar isso e ...

(Servidor A): (interrompendo) você tá querendo privatizar o serviço público? Simplifica, ao invés de dificultar!

(Servidor C): Concordo com (Servidor A), chamar a psicóloga só vai atrasar esse processo, lembre-se: fim de ano, muitas notas pra serem lançadas, temos prazo pra entregar isso aí, vamos fazer do jeito que dá pra fazer, quem sabe em outro momento pensamos em um processo mais elaborado...

(Gestor – Pesquisador): ok, façamos o seguinte então: o formulário 1 vocês se avaliam, depois eu avalio vocês e lanço a nota a Lápis, se houver alguma discordância nós conversamos; o formulário 2 nos apresenta duas opções: vocês podem, conjuntamente, me avaliar, ou cada um poder fazer minha avaliação individualmente e depois tiramos a média, o que acham?

(HA UMA CONCORDANCIA PELA 2ª OPÇÃO)

(Gestor – Pesquisador): Ótimo, se há um consenso sobre a questão da média, podemos aplicá-la também para os formulários de avaliação 03 e 05, haja vista que o 04 é de preenchimento por parte do público.

(Servidor C): (Gestor – Pesquisador), acho que o 03 e o 05 tem uma lógica diferente, e portanto seria mais rápido a gente fazer em conjunto.

(Servidor B): é, poderia ser uma coisa meio “bingo”, você lê o quesito e a gente “canta” a nota, se houver discordância aí você pode intervir e discutimos; em caso de concordância, você registra e já segue para o próximo item.

(TODOS RIEM)

(Servidor C): (Gestor – Pesquisador), eu ainda estou preocupado com as metas de trabalho.

(Gestor – Pesquisador): busquemos aproximar planejamento de ação, a partir do relato como “metas” coisas simples, como implantação do sistema, emissão de documentos, reforma/estruturação do setor, além dos cursos que já falei.

(Servidor C): não são coisas tão simples assim... na verdade é o nosso trabalho, por mais que não seja algo extremamente complexo, tem suas questões a serem observadas para que aconteça bem. Não é fácil trabalhar com essa ideia de meta no setor público, creio que outros setores do IFBA também devam ter dificuldades para criar, acompanhar e mensurar metas.⁴⁵

(Gestor – Pesquisador): isso, é justamente esta visão que temos de ter na hora de fazer os formulários.

(Servidor A): Ainda sou da opinião que isso é somente formalidade...

(No outro dia, são iniciadas as avaliações; cada um faz sua avaliação, e enquanto o gestor – pesquisador realiza as avaliações individuais, os colaboradores fazem a avaliação do gestor – pesquisador).

(Servidor C): (sarcástico enquanto preenche o formulário) Agora me vingarei de todas as atrocidades e assédios morais cometidos por você, (Gestor – Pesquisador).

(Gestor – Pesquisador): Sabemos que você está brincando, (Servidor C). Mas essa brincadeira enseja uma reflexão; como não nos deixarmos levar por questões pessoais quando da execução de uma avaliação como esta? Como equilibrar razão e emoção? Não é tão fácil assim como parece... Como diria uma amiga minha, “é como nadar em um mar bravio em direção contrária”⁴⁶...

(seguem os servidores e o gestor pesquisador preenchendo em silêncio até a sua conclusão)

(Gestor – Pesquisador): terminaram? (resposta positiva dos demais) Bom, agora vocês me passam as avaliações! Aqui está a de vocês para análise.

(Servidor A): Ei, porque você me “deu” 3 em “cooperação” e “Pontualidade”?

(Gestor – Pesquisador): Creio que você poderia ser mais cooperativo nas atividades, participar mais...

(Servidor A): mas sigo as instruções e ordens que você determina...

(Gestor – Pesquisador): mas cooperar não é só isso, e ver se alguém está precisando de ajuda na execução de determinada tarefa, ser proativo... Com relação a pontualidade, diversas vezes você chegou atrasado sem justificar, outras tantas saiu mais cedo, isso tudo está sendo observado...

⁴⁵ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

⁴⁶ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

(Servidor B): eu gostaria de entender minha nota 3 em autodesenvolvimento profissional?

(Gestor – Pesquisador): Ao contrário de (Servidor C) e (Servidor A) , você não se inscreveu para os cursos de qualificação e capacitação ofertados pelo IFBA, nem apresentou certificados de outros cursos externo à instituição.

(Servidor B) olha, isso precisa ser ponderado, relativizado; vocês três estavam fazendo cursos, se eu me inscrevesse o setor ia fechar; ademais, o fato de eu não apresentar nenhum certificado não quer dizer que não esteja fazendo cursos, so que ainda não conclui; além disso, você não especificou em nenhum momento que deveríamos apresentar os certificados dos cursos à você.

(Servidor C): é isto não está correto, você deveria ter definido inicialmente quais seriam os parâmetros de avaliação. E aproveito e te questiono o porque de ter me dado 3 no quesito “compreensão do papel profissional”

(Gestor – Pesquisador): penso que você em determinadas situações confunde os espaços, profissional e pessoal, em que pese suas criticas sempre relevantes, em algumas ocasiões não são concernentes ao ambiente laboral; e com relação a critica de falta de definição de critérios, aceito; poderia justificar aqui com a serie de atividades relativas ao cargo, as pressões, mas não vou usar esses fatos pra justificar, podem fazer uso desta percepção na minha avaliação, até prefiro que isso fique registrado.

(Servidor A): É... Avaliação de desempenho gera polêmicas...

(Servidor C): e você disse que era só formalidade...

(Gestor – Pesquisador): como disse antes, penso na A.D. como uma oportunidade de utilizarmos o outro como um espelho e rever nossas atitudes enquanto profissionais, e isso é de sumaria importância, trata-se de uma ferramenta riquíssima e...

(Servidor C): (interrompe sarcástico) mal utilizada no serviço público!

(Servidor A): que só serve para gerar confusão e intriga alem de ser formalidade (risos!)

(Gestor – Pesquisador): (enfático) Ai, desisto de discutir com vocês!

(Servidor B): (Gestor – Pesquisador), e a sua avaliação que fizemos, não vai discutir? Nem mesmo eventuais notas baixas?

(Gestor – Pesquisador): não, aceitarei e como combinamos, farei a média. Podemos seguir para o formulário 03, avaliação da equipe de trabalho?

(Servidor C): porque não usamos o método de *fulano* e damos pontuação máxima a todos os quesitos?

(Gestor – Pesquisador): é isto que vocês três querem?

(Servidor C): não e questão de querer, é questão de ganhar tempo.

(Servidor A): é pra que perder tempo com essa mera formalidade?

(Gestor – Pesquisador): (irônico), ué, uma hora você fala que é formal, outra que gera polemicas, decida-se... vocês estão querendo zoar comigo...

(Servidor C): então faz o seguinte: tem dois quadros de avaliação; o de autoavaliação da equipe tem oito fatores de avaliação, correto? Então você qualifica três fatores com “nota 03”, três fatores com “nota 04” e dois fatores com “nota 05”; já a avaliação das condições de trabalho são as piores possíveis, notas baixas pra todas os fatores...

(Gestor – Pesquisador): esta faltando seriedade na sua contribuição; a primeira sugestão eu vou ignorar, me desculpe, isto precisa ser sério; a segunda, concordo que as condições de trabalho não são boas, falta tudo como se diz popularmente, mas também não é pra ser feito de qualquer maneira, vamos avaliar criteriosamente...

(Gestor – Pesquisador): Alinhamento com as diretrizes

(Servidor C): quais diretrizes? do setor? Do campus? Do IFBA? Muito genérica essa colocação...

(Servidor A): 5

(Servidor B): 4

(Gestor – Pesquisador): hum... 4

(Gestor – Pesquisador): Compromisso com resultados

(Servidor C): As mesmas indagações da anterior

(Servidor A): questões mal elaboradas de um questionário formal...4

(Servidor B): 4

(Gestor – Pesquisador): difícil... 4 levando em conta a recente formação da equipe

(Gestor – Pesquisador): Cooperação

(Servidor C): Somos uma equipe colaborativa... 5

(Servidor A): 5

(Servidor B):5

(Gestor – Pesquisador): como posso dar 5 se avaliei com 3 dois de vocês neste quesito... 4 e olhe lá...

(Gestor – Pesquisador): Relacionamento interpessoal

(Servidor C): os conflitos aqui existem, mas são poucos e os mais naturais possíveis... 5

(Servidor A): é comparado com outros setores...5

(Servidor B): Concordo...5

(Gestor – Pesquisador): é... esse pode ser 5, mas com ressalvas; agora há pouco tivemos conflitos pra definir como fazer essa A.D.

(Gestor – Pesquisador): Melhoria e otimização dos processos de trabalho

(Servidor C): estamos nos esforçando pra isso... 4 seria justo!

(Servidor A): 4

(Servidor B): 4

(Gestor – Pesquisador): 4 então!

(Gestor – Pesquisador): Foco no atendimento ao usuário

(Servidor C): o Nº. maior de servidores no setor por si só já é um indicativo de melhoria...5

(Servidor A): concordo... 5

(Servidor B): 5

(Gestor – Pesquisador): ok. 5!

(Gestor – Pesquisador): Compartilhamento de ideias, objetivos, atividades e soluções para atingir as metas institucionais.

(Servidor C): é o que mais fazemos aqui o tempo todo... 5!

(Servidor A): principalmente você, (Servidor C). 5!

(Servidor B): 5!

(Gestor – Pesquisador): 5.

(Gestor – Pesquisador): Cooperação na realização das atividades

(Servidor C): nossa! Quantos fatores repetitivos! 5!

(Servidor A): mal elaborado mesmo... 5!

(Servidor B): 5!

(Gestor – Pesquisador) estou em duvida entre 4 e 5... meu papel aqui é meio que o de advogado do diabo... hum (pensativo)...4 ta bom..

(Gestor – Pesquisador): bem, agora vamos avaliar as condições de trabalho.

(Servidor C): (Gestor – Pesquisador), sejamos francos, você que realmente avaliar nossas condições de trabalho? ate outro dia sem internet, sem armários, sem papel, sem nada...

(Gestor – Pesquisador): mas é justamente pra relatar essas dificuldades que este formulário serve, pelo menos é assim que entendo...

(Servidor C): mas se fosse pra fazer essa crítica de maneira efetiva e concisa, seriam perguntas abertas... Mas o pessoal que elabora não quer trabalho, pergunta fechada é sempre mais fácil de tabular... Já dei minha opinião, é 2 pra todos esses quesitos ai, não tenho mais nada a dizer sobre isso.

(Servidor B): É, a questão da pontuação, é muito limite, o 1 e o 5... e muito próxima, entendeu? Digamos que, vou dar um exemplo: pontualidade, que + ou - isso, qual a diferença de um 3 para o 4? Acho muito próximo.⁴⁷

(Gestor – Pesquisador): (Servidor C), você é um cara tão critico deveria acrescentar a essa visão crítica um pouco de justiça. Concordo que as condições estão bem abaixo do que deve ser considerado satisfatório, mas estão melhorando aos poucos. Você não acha que essa melhora, mesmo lenta e gradativa, deva ser considerada?

(Servidor C): já disse o que pensava a respeito, e nada do que você disse e vir a dizer demoverá minhas idéias.

(Gestor – Pesquisador): (Servidor A), (Servidor B), vocês tem algo a dizer?

(Servidor A): A situação é realmente delicada, em que pesem as melhorias... Esse primeiro quesito mesmo, Adequação às Condições Físicas. Isso era pra receber um ZERO (bem

⁴⁷ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

enfático na fala), não só esta sala, esse lugar não deveria ter esta escola, pode colocar 1 ai.. Os outros quesitos, com exceção do ultimo (Disponibilidade de Recursos Humanos), que você pode avaliar com um 4 ou ate mesmo 5, os quesitos referente a material tanto de consumo quanto permanente, é tudo 2, no máximo 3!

(Servidor C): tem dia que nem papel higiênico no banheiro tem e...

(Gestor – Pesquisador): (interrompendo) perai, mas isso tem a ver com o setor? Concordo que reflete uma dificuldade do campus, mas nosso funcionamento é prejudicado por isso?

(Servidor C): pra mim afeta meu desempenho sim, saber que tenho de trazer P.H. de casa... Ta vendo aquele álcool ali? Fui eu que trouxe pra lavar as mãos por causa da gripe⁴⁸. Em suma: essas dificuldades refletem no meu desempenho, quer dizer, no NOSSO, acredito...

(Servidor B): é as notas relativas a material não devem ser muito boas não... 2 e 3... Concordo com (Servidor A) e (Servidor C)

(Gestor – Pesquisador): bom, então as notas ficam da seguinte maneira: Disponibilidade de Recursos Humanos com nota 4 , Adequação às Condições Físicas com nota 1, Adequação e disponibilidade de Materiais de Consumo, nota 2, e Adequação e disponibilidade de Materiais Permanentes, nota 3. todos de Acordo ?

(HA UMA CONCORDANCIA EM UNISSONO)

(Gestor – Pesquisador): bom, então agora pra encerrar (OUVE UM “GRAÇAS A DEUS”) nossa avaliação de metas.... (Servidor C) já sei que você vai perguntar (imitando a voz de (Servidor C))“mas não fizemos metas” , mas a gente vai refletindo sobre o que fez e se fez de maneira completa, parcial o que pode ser melhorado e etc.

(Servidor C): é você já tinha falado sobre a questão das qualificações e capacitações, por exemplo... Acho que essa pode ficar na dimensão 4 (de 71 ate 90%), pois só o (Servidor B) não concluiu.

(Servidor A): penso que poderíamos colocar como meta a implantação do SICAD⁴⁹, que também fica na dimensão 4, pois não concluímos, ficou faltando algumas coisas.

(Servidor C): A criação e padronização da documentação acadêmica pode ser uma meta também, e creio que nessa mereçamos 5.

(Servidor B): A arrumação do setor pode ser uma meta, estão aparecendo varias possibilidades.

(Gestor – Pesquisador): é esse fluiu mais fácil, ainda bem... pronto vejam o resultado final.

(TODOS VEEM A TABELA FINAL E CONCORDAM COM O RESULTADO)

EPÍLOGO

⁴⁸ À época havia um surto de gripe aviária/SARS e (Servidor C) lavava as mãos religiosamente toda vez que saia ou chegava ao setor.

⁴⁹ Sistema de gerenciamento acadêmico

(Gestor – Pesquisador): Bom, terminamos. O fato é que este processo é dialógico, na medida em que dialogamos uns com os outros ao apontarmos possibilidades para a reflexão individual... A avaliação de desempenho, quando e se feita com seriedade, é uma excelente oportunidade de crescimento e desenvolvimento, não só profissional como pessoal também, mesmo que o instrumento de avaliação não contemple outras perspectivas que considero importante, dimensões mais subjetivas, simbólicas de cada servidor⁵⁰ ...

(Servidor A): o que se tem de entender é que a nota não é um fim, o importante é o depois da nota, o problema mesmo e a falta de credibilidade mesmo, se nada vai mudar, se o instrumento não serve de nada, se nada vai melhorar, porque vou me dar uma nota ruim?⁵¹

(Servidor B): o mais importante é que houve diálogo, espaço pra argumentação. Isso é fundamental neste tipo de processo.⁵²

(Servidor C): Poxa, (Servidor B) nunca vi você falando assim, elaborou bem, se tiver algo mais pra dizer, fala que “ta bonito”!

(Servidor B): qualquer trabalho em si, em qualquer instituição, depende das pessoas que trabalham com você, e aqui a gente se ajuda muito, então a A.D como resultado foi positivo, ate pro meu crescimento pessoal, por situações do dia-dia, situações que acontecem no cotidiano do trabalho, como consequência desse resultado do grupo em si, de você chegar e ter experiências da pessoa que ta ao lado, você enxerga no colega o ponto forte dele, você quer pegar o melhor dele pra assimilar, então esse convívio com as pessoas que tão ao seu redor que faz com que você cresça, que profissionalmente você melhore.⁵³

(Servidor C): é, esse entrosamento, essa liberdade de poder falar, isso é muito legal, mesmo com as rugas que surgem por decorrência disso... Aqui se você ver um colega fazendo algo errado, você pode falar, nunca vi isso em outros trabalhos, mesmo em serviço público...⁵⁴

(Servidor A): É preciso ir além do instrumento. Nós precisamos saber o que tem de ser feito, o que vai servir, pra que, e isso não acontece, recebemos um memorando pra dizer preencha assim, mande ate tal data, isso não é suficiente, ninguém diz o que vai ser feito daquilo, o instrumento é o fim em si mesmo, fica a reflexão...⁵⁵

⁵⁰ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

⁵¹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

⁵² Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁵³ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁵⁴ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁵⁵ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

APENDICE E

Diálogo de Descrição das Práticas

Quarta Prática: Avaliação de Estágio Probatório

PARTICIPANTES:

(Servidor C)

(Servidor A)

(Servidor B)

(Gestor - Pesquisador)

(Gestor - Pesquisador): Pessoal, chegaram os formulários da 1ª avaliação de estágio probatório de vocês, temos de nos organizar pra fazer.

(Servidor C): você já ta livre, hein (Gestor - Pesquisador), já recebeu a “carta de alforria”!

(Servidor A): já está livre de eventuais perseguições políticas...

(Servidor B): (Gestor - Pesquisador), como será o processo de avaliação?

(Gestor - Pesquisador): das outras vezes que fiz, com os outros servidores que trabalhavam aqui antes de vocês, fiz de qualquer jeito, qualquer modo, uma coisa que me incomoda é não capacitarem os gestores pra que a avaliação seja de uma maneira que resulte em possibilidades de aprimoramento para o servidor avaliado.

Em um primeiro momento, gosto de refletir, buscando lembrar certos fatos e acontecimentos que auxiliem na hora de relatar em notas os comportamentos, habilidades e atitudes de vocês aqui, até porque não fazemos, e aqui confesso como uma falha, uma avaliação diária, mensal, que deveria acontecer pra facilitar este momento mais complexo de avaliação. Mas como fazer isso com esse constante “apagar de incêndios” que é a atividade aqui na CORES? Bom, filosofia à parte, após esta reflexão solitária, ai parto para confrontar minhas percepções com a do servidor avaliado; o que estava querendo fazer de inovador desta vez, para enriquecer o processo, é chamar a psicóloga pra participar, creio que ela poderia contribuir e....

(Servidor A): (interrompendo) inovar? Cai na real, (Gestor - Pesquisador), pra que isso? Isto daqui não é empresa corporativa, não é multinacional não, isso aqui é serviço público, a avaliação de estágio probatório é utilizada única e exclusivamente com fins POLÍTICOS, é pra prejudicar os inimigos e agraciar os amigos, não tem fim de melhorar o desempenho de ninguém não, lembra... Imagina trazer a psicóloga aqui: tudo bem que ela é bem gata, mas isso poderia criar constrangimentos, e vai que ela conta o que se passa, no serviço público não podemos confiar em ninguém...

(Gestor - Pesquisador): (Servidor A), no papel de gestor eu não me sentiria confortável se não tentasse propiciar melhorias na performance de vocês, isso é gerir talentos; ademais, é preciso tentar quebra paradigmas que nos estagnam...

(Servidor C): (debochando, irônico) gerir talentos? Paradigmas? (Gestor - Pesquisador), creio que você anda lendo muito VOCE S/A⁵⁶ e está de alguma forma tentando trazer essas idéias que você esta vendo na revista pra cá... só que isso aqui é outro mundo, as vezes aqui não tem papel pra impressora, telefone chegou outro dia, não da pra fazer um acabamento de uma casa sem antes fazer o alicerce...

(Servidor B): eu concordo com eles, (Gestor - Pesquisador), vamos simplificar, ao invés de complicar...

(Gestor - Pesquisador): (frustrado) poxa, mas será que tods vez que tentarmos dar um passo adiante seremos tolhidos por esse valor compartilhados que só querem a manutenção das coisas, mesmo que errôneas, como estão? Ok, vocês venceram, faremos pelo método tradicional, onde meus conceitos se confrontam com o de vocês, um por um... vou começar por você, (Servidor C). Mas, como disse a vocês, precisarei de uns dias pra refletir sobre, depois voltaremos à avaliação.

(Aqui será descrita uma sessão de avaliação de estágio probatório entre o gestor e um dos colaboradores)

(Gestor - Pesquisador): bom, vamos começar a avaliação. Não sei se você sabe, mas cinco fatores são avaliados: Assiduidade, Disciplina, Capacidade de Iniciativa, Produtividade do Trabalho e Responsabilidade. Como você pode ver ai na sua copia do formulário, cada um destes fatores de avaliação possui cinco subitens. Você já se auto avaliou?

(Servidor C): alguns quesitos sim, outros creio que seria mais justo ver com você, de repente a visão do “chefe” é menos enviesada. Confesso que considerei os itens muito vagos, não sabia porque esses critérios e não outros foram escolhidos, o IFBA PODERIA fazer um trabalho de esclarecimento, sendo o processo executado feito de forma equivocada, acredito que em outros órgãos também seja, deveria haver uma comissão especializada para esse fim, e não ficar a cargo do coordenador...⁵⁷ enfim tudo muito solto, a ideia de avaliação como processo passa longe daqui, você pode ate tentar fazer, por ser formado em administrações e tal, mas tudo me parece muito amador...⁵⁸

(Gestor - Pesquisador): bacana a tua colocação, mas a minha visão menos enviesada estaria no meu relatório não?

(Servidor C): mas enxergo ser mais produtivo uma construção coletiva, uma reflexão feita conjuntamente por quem avalia e por quem é avaliado, vão se complementando as idéias...

(Gestor - Pesquisador): vejo que você captou o que eu imagino como quase ideal a avaliação; quase ideal porque realmente defendo a participação de um terceiro ator, no caso a psicóloga, mas em todo caso já é um avanço...

⁵⁶ À época, o (Gestor-Pesquisador) possuía assinatura da revista VOCE S/A, à qual era lida invariavelmente no trajeto Feira de Santana – Santo Amaro; as idéias ali visualizadas eram por vezes compartilhadas e discutidas com (Servidor C), pois como dito anteriormente ambos eram formados em Administração.

⁵⁷ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁵⁸ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

(Servidor C): e também tem outra coisa: você, de certa forma, também estará sendo avaliado aqui, pois em alguns casos meu desempenho depende de como você o conduz, se delega tarefas, estabelece metas, supervisiona os resultados...

(Gestor - Pesquisador): (interrompendo) “pera”, “pera”, agora você que ta com esse linguajar gerencial, esse jargões “ VOCE S/A”...

(Servidor C): Mas é sério, como você pode avaliar se antes não estabelece parâmetros? Se não define o que será observado para ser avaliado? Você sabe que tenho razão, “de o braço a torcer”...

(Gestor - Pesquisador): é, você esta certo... bom vamos começar? O primeiro quesito é assiduidade.

(Servidor C): você não vai ter muita coisa pra falar sobre isso, afinal nos chegamos e saímos no mesmo horário, pois pegamos o mesmo ônibus...

(Gestor - Pesquisador): é, mas não é só horário de chegada e saída que constitui a assiduidade, tem outros quesitos aqui...

(Servidor C): tem um que acho ridículo: “Dá conhecimento e/ou solicita autorização do Chefe Imediato para ausentar-se do local de trabalho por motivos justificados”. Quer dizer que pra ir ao sanitário tenho de pedir autorização? Mas o que é isto? Jardim da infância?

(Gestor - Pesquisador): (risos) você é cômico... bom se não me engano há algo na lei 8.112 sobre se ausentar do local de trabalho somente com a anuência da chefia imediata

(Servidor C): não vemos perder tempo com este tópico, há outros mais profundos e sérios, quesitos assim até destoam dos demais, que são soltos, como disse anteriormente, tudo aqui denota amadorismo⁵⁹

(Gestor - Pesquisador): ok, mas os subitens B e E vou te avaliar com nota 4, pois enxergo que você não permanece no local de trabalho durante o expediente e as vezes você interfere e interrompe a execução das tarefas.

(Servidor C): sem problema. Próximo tópico?

(Gestor - Pesquisador): é o fator disciplina, cumprimento de normas legais e regulamentos do instituto.

(Servidor C): é, eu não sou o “garoto problema” do setor, você sabe...

(Gestor - Pesquisador): (lacônico)... é, eu sei...

(Servidor C): olha como esse formulário é mal formulado, construído; o subitem E, “Justifica-se ao Setor seu não comparecimento ou não cumprimento do horário de trabalho por motivos alheios à sua vontade”, deveria estar no fator de assiduidade, e não disciplina, isso mostra

⁵⁹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

como não há seriedade nem comprometimento por parte do IFBA nesses instrumentos e nas formas de avaliação...⁶⁰

(Gestor - Pesquisador): vou indicar seu nome pro setor de gestão de pessoas do Barbalho. (risos)

(Servidor C): nem brinca com isso, quero distancia daquilo lá...

(Gestor - Pesquisador): é, de maneira geral você é o servidor que mais coopera aqui, e também está sujeito a inovações, você ser um bom gestor quando assumir um cargo por aqui.

(Servidor C): (exclamando enfaticamente) isso NUNCA vai acontecer!

(Gestor - Pesquisador): nunca diga nunca, ninguém sabe do dia de amanhã.

(Servidor C): ah, mas essa é uma certeza que eu tenho, quero é fazer outro concurso e ir pra uma área mais organizada e com melhor remuneração dentro do serviço público.

(Gestor - Pesquisador): certo, sonhar e sempre bom, mas voltando a nossa realidade, o próximo fator é capacidade de iniciativa: *Independência e autonomia de atuação, dentro dos limites de sua competência, contribuindo para otimização da atividade fim e meio.*

(Servidor C): essa você tem de me dar nota máxima, não aceito menos que 5 pontos em todos os quesitos.

(Gestor - Pesquisador): é de, fato você funciona como um braço direito aqui pra mim, mas vamos analisar com calma...

(Servidor C): sou criativo, não postergo decisões, estou me capacitando, sou solícito... um verdadeiro funcionário dos sonhos. O que mais você quer? (risos)

(Gestor - Pesquisador): é realmente ainda mais se eu for comparar com os outros dois... não é fácil avaliar....

(Servidor C): (concordando) não, realmente não é. Ainda mais neste caso, em que é a minha primeira avaliação, há uma certa vulnerabilidade, a qual você se vê diante, não só pelo fato de sermos, eu e os meninos, acredito que também seja assim com eles, novos, mas também porque neste tipo de situação profissional, não há muita clareza, entre a linha limítrofe da dimensão profissional e a informalidade, entendendo informalidade, vulnerabilidade, como isso, um diálogo aberto, há uma mistura, uma confusão de características na confusão entre o formal e o informal...⁶¹

(Gestor - Pesquisador): certo...bom o próximo fator é produtividade do trabalho...

(Servidor C): (interrompendo) às vezes sinto que a procrastinação é inerente ao serviço público, a gente não sente aquela pressão da iniciativa privada pra dar resultado, às vezes deixa uma atividade pro outro dia...

⁶⁰ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁶¹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

(Gestor - Pesquisador): é, você esta sendo sincero, isso é bacana, e nos gestores nos sentimos impelidos de cobrar, porque vemos em outros setores que não é assim também... Ai o servidor alega logo a isonomia na lide, mas como você vai ser isonômico se você é diferente enquanto gestor, se as tarefas têm natureza diferente? Olha tem um item aqui mesmo, o D, “Reformula seu planejamento a partir dos resultados de avaliações realizadas, visando melhoria do processo”. Eu acho você meio teimoso e...

(Servidor C): (interrompendo), mas espera, raramente você estabelece alguma meta pra atingirmos.

(Gestor - Pesquisador): mas como falar em meta, se você e os outros dois vivem me cobrando pra não ser gerencialista, que “no setor tal fulano faz assim, no setor x beltrano faz assim, e aqui você que ser o diferente”? Parece, aliás, parece não, é um paradoxo enorme...

(Servidor C): mas é uma lógica que impera por aqui, “é assim que a banda toca”...

(Gestor - Pesquisador): mas aqui a escola é nova, a gente precisa cortar esse cordão umbilical simbólico com o Barbalho e essa prática de 19 e antigamente...

(Servidor C): você tem razão, um pouco só, mas tem... o problema é que, se você faz isso, incomoda algumas pessoas... tem uma serie de valores que já percebi que dominam por aqui: Tem essa coisa de não achar que devemos nos levar muito a serio, pela falta de cobrança, a noção de estabilidade, um certo alivio e descompromisso com algumas coisas, tudo isto ta presente aqui, e se deixarmos nos dominam também, dominam o nosso setor⁶².

(Gestor - Pesquisador): pois é, todo mundo reclama, mas em verdade esses ranços nos interessam porque em algum momento nos favorece, vai ao sabor dos interesses... Daqui a pouco sou até acusado de assédio moral.

(Servidor C): é bom discutirmos isto, já que estamos falando em produtividade; quer dizer, não é uma situação fácil: se você traça metas, se destoa do que reina no IFBA causa desconforto; se faz o jogo como está, é criticado por não tentar inovar. Esses aspectos mais gerenciais, como metas e objetivos, a própria avaliação em si, é difícil condicioná-las e equacioná-las no serviço público, pois acabam funcionando mais como uma obrigação vindo de cima pra baixo, a gente faz a avaliação querendo ou não com toda a automaticidade inerente a esta e outras coisas que se faz no serviço público, é como se diz popularmente, “tem que fazer vamos fazer”...⁶³

(Gestor - Pesquisador): é um verdadeiro dilema, e você se torna um refém desse mecanismo, dessa lógica que, a meu ver, acaba sendo cultural... é uma coisa meio “nossos valores que estamos tentando construir pra que a coisa funcione x os valores da organização”... tem horas que nos impomos, outros momentos cedemos, é complicado, muito complicado...

(Servidor C): poxa ate perdi a motivação de fazer a avaliação, você começa a analisar muito e vê as falhas, você não tem uma norma de como se avaliar, não há um tutorial institucional, em

⁶² Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁶³ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

que momento do trabalho, se na mesma sala ou não, qual o tempo necessário para a avaliação, de uma vez só ou processualmente, se deve ser feito item por item...⁶⁴

(Gestor - Pesquisador): é eu também, esse ultimo item responsabilidade.... Espera um pouco, é justamente esse: ser responsável! Nós temos de ser responsáveis, sérios, independente do cenário, é remar contra a maré, é difícil, mas necessário se queremos que as coisas sejam feitas corretamente...

(Servidor C): mas e ai como fazemos isso?

(Gestor - Pesquisador): esse é o verdadeiro desafio da gestão pública... com comprometimento, responsabilidade com a atuação no serviço público, creio que não estamos tão longe assim destes valores.⁶⁵

(Servidor C): é verdade, existe uma vontade de querer se aperfeiçoar, conhecer mais a administração pública, entender esta realidade, como se nos perguntássemos “cara onde é que eu to? Que é que eu vou fazer?”. Há ética e moral aqui sim, tanto é que às vezes acontecem atritos, rugas, resultados do orgulho...(risos)⁶⁶

EPILOGO:

(Servidor C): O resultado final foi bom né? Pudemos refletir sobre a relação dentro do setor, que é anterior ao processo de avaliação, e que acaba contribuindo pra esse momento; a cobrança que há internamente entre nós, vem antes do documento. Há uma cobrança mútua pra cumprir horários, tarefas, quando você não está aqui, a gente te ligava pra perguntar alguma coisa, nos cobra pra não ficar na internet e não deixar de fazer alguma coisa, obviamente que o colega que aprendeu melhor pode tirar uma nota melhor, mas o que tá na avaliação a gente tenta implementar na gestão da CORES... então o documento e pra formalizar mesmo.⁶⁷

(Gestor - Pesquisador): foi, mas neste caso, o que importa não é o resultado, mas o caminho produzido, é este que gera os insights que nos fazem refletir sobre a gestão pública, a atividade gerencial e as dimensões que intercalam e contemplam esta questões todas, isso é o mais importante, o resultado é apenas consequência.

(Servidor C): falou bem, este processo foi extremamente rico. E sabe de uma coisa? Esse vácuo, acaba nos estimulando, deixando espaços para agir, criar, de certa forma você como gestor ta no momento de poder fazer um bom trabalho, pois somos todos recém chegados aqui, ainda ao estamos totalmente contaminados desses valores do IFBA, desses vícios, eles fomentam ao contrário, ou seja, negando-os, produzimos. Se há algum jeitinho aqui, é pra preencher esta lacuna, esse vácuo ao qual me referi...⁶⁸

⁶⁴ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁶⁵ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁶⁶ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁶⁷ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁶⁸ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

(Gestor - Pesquisador): é, mas fico imaginando a verdadeira engenharia que os gestores táticos e operacionais espalhados pelo IFBA afora, e são muitos afinal são vários campi, tem de fazer pra conduzirem as avaliações, e às vezes tem de calcular a nota sabendo que fulano não é tão bom quanto ele se avaliou, ou o chefe imediato não gosta dele e você, como chefe imediato tem de compensar pra ele não ser punido com perseguição, enfim é muito complexo.
⁶⁹ Mas vamos em frente...

⁶⁹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

APENDICE F

Diálogo de Descrição das Práticas

Quinta Prática: Criação de Documento Institucional (Diploma)

PARTICIPANTES:

(Servidor C)

(Servidor A)

(Servidor B)

(Gestor - Pesquisador)

(Servidor C): (Gestor - Pesquisador), precisamos ver a questão dos diplomas... não podemos continuar utilizando o layout de CEFET se já somos IFBA; ademais, este papel cartolina me da urticária.

(Gestor - Pesquisador): eu sei, (Servidor C), concordo contigo. Você fez um belo papel de ir ao Barbalho, pesquisar a questão de modelo, N°. de registro, mas o fato é que devemos a partir de agora fazer por nos mesmos.

(Servidor B): as dificuldades encontradas pra obter informações lá acabam por nos incentivar a ter de fazer de maneira própria.

(Servidor A): (Servidor C), você conseguiu ver o modelo do diploma do Barbalho? Eles já estão utilizando o emblema do IFBA?

(Servidor C): não, ainda há essa indefinição por lá. Mas é certo que se nos formos esperar algum tipo de definição, levaremos muito tempo para começar a utilizar o layout IFBA.

(Gestor - Pesquisador): E nem podemos esperar, pois os estudantes estão terminando seus cursos e não podem ficar a mercê de fatores burocráticos, eles precisam e tem direito ao seu diploma, para concorrer em processos seletivos de estágio, *trainee*, concurso público. Recentemente, estive participando de um curso no Barbalho, e um dos participantes era diretor de um outro *campus* do IFBA, que afirmou que esta questão de passagem de CEFET par IFBA não esta sendo muito bem gerenciada pela gestão do Instituto, e que inclusive ele, por conta própria, já estava utilizando um modelo criado pelo pessoal do seu campus, ou seja, cada um ta se virando, o termo utilizado por ele foi esse mesmo, se *VIRANDO*, é o famoso, em bom baianês “dê seus pulo”, “se vira nos trinta”.

(Servidor C): (atônito) mas isso é um absurdo. Esse IFBA é uma bagunça generalizada. Quer dizer que cada campus vai fazer o seu diploma? Uma instituição de 100 anos de idade nessa situação, funcionando desse jeito? Não há uma preparação, uma preocupação de ter um manual, ou um procedimento ou um setor único de emissão de diplomas? Isso vai gerar sérios problemas no futuro.⁷⁰

⁷⁰ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

(Gestor - Pesquisador): (irônico): ué, mas a Lei que cria os IF's não dá aos Campi autonomia em sua gestão? Por que não podemos utilizar essa autonomia a nosso favor? Percebam que temos oportunidade, a partir de um cenário que faz parte da nossa realidade cotidiana, de fazer algo que resulte em um produto bonito, um diploma bacana.

(Servidor A): toda autonomia é relativa... Podemos ver com o pessoal do setor gráfico um layout bacana de fundo, que tenha o brasão federal, e sugerindo que eles utilizem tons de verde de forma a dar um “efeito *degrade*”.

(Servidor C): é, já que não vai ter jeito mesmo... Enquanto fazem o layout, a gente pensa na diagramação, o texto, quais informações constarão... Temos um referência do diploma do Barbalho.

(Servidor B): (Gestor - Pesquisador), aproveitando o “gancho” do que (Servidor C) falou você não fica com receio de fazermos e depois “da” problema lá na frente?

(Gestor - Pesquisador): medo receio, sempre há, ainda mais por se tratar do documento mais importante da instituição... Mas “o medo de perder tira a vontade de ganhar”⁷¹, temos de acreditar que o resultado final servirá de inspiração, mas seguiremos nossas crenças, o resultado final terá erros em seu caminho, mas confio em um bom resultado. Por exemplo, no verso, o registro, alguns dados serão alterados, como o número de processo, por exemplo. A autonomia também nos ajuda aqui, pois o fato do conselho superior criar e extinguir cursos faz com que nos não precisemos nos preocupar se precisamos de algum aval do MEC, como número, código de certificação, ou o que o valha...⁷²

(Servidor A): é verdade, utilizaremos aquele número que foi criado aqui, que utiliza os códigos dos cursos, isso já vai ser um diferencial à medida que os códigos se identificam com os cursos.

(Servidor C): é, e o número de registro está associado ao decreto de criação da escola no DOU, foi uma idéia muito boa que você teve, (Gestor - Pesquisador), também ajuda a diferenciar.

(Gestor - Pesquisador): estão vendo? já estamos trabalhando coletivamente, mesmo ante todas as adversidades apresentadas, o resultado final será bom, oxalá Deus queira !

(Servidor B): e o padrão de fonte? Vocês já pensaram em algo?

(Gestor - Pesquisador): Bem lembrado! No verso, como é registro e expedição, penso em algo mais formal, mas na parte frontal, a fonte pode ser algo mais “corrida”, “solta”.

(Servidor C): podíamos utilizar fontes com destacamento diferente, tamanhos diferentes, algumas em negrito... e importante enfatizar, dar destaque ao nome do estudante....

(Servidor B): e quem vai assinar? A diretora e a reitora? Ou só a diretora? Ou só a reitora?

⁷¹ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

⁷² Trecho acrescentado a partir da entrevista do 2º nível

(Servidor A): sou contra a assinatura da reitora. Precisamos marcar posição, colocar espaço para ela assinar é um símbolo, ainda que pequeno, de que ela exerce algum tipo de poder aqui no campus. E nossa autonomia?

(Gestor - Pesquisador): veja bem, (Servidor A), ela EXERCE poder aqui, por uma questão de hierarquia, de liturgia, não é a pessoa em si, é o cargo. Se o reitor fosse Jose das Couves, estaria assinado no diploma: “reitor Jose das Couves”. Eu concordo com posicionamentos políticos, você bem sabe, já conversamos sobre isso, ate fora do ambiente de trabalho, mas isso não pode interferir em uma tarefa que precisa ser executada e que visa única e exclusivamente o cidadão usuário deste serviço público, neste caso os estudantes.

(Servidor C): (Servidor A), você tem idéias e insights tão bons, deveria ajudar mais com suas observações pertinentes, ao invés de tentar transformar tudo em um debate político, um palanque.⁷³

(Apos o desabafo, segue-se um silencio que culmina com certa dispersão, alguns servidores saem da sala, o (Gestor - Pesquisador) volta às tarefas em seu computador, e outro servidor fica ao celular. A proposta de layout é encaminhada ao setor gráfico, e o assunto “diploma” só será retomado alguns dias depois).

(Gestor - Pesquisador): prezados, recebi o layout do diploma do setor gráfico, e a partir das sugestões de vocês fiz uma primeira versão. Venham ver o que acham!

(Servidor C): (Gestor - Pesquisador), penso que a letra ainda está um pouco formal. Vejo que você aproveitou um trecho do texto do diploma do Barbalho, “... e outorga-lhe o presente diploma, a fim de que possa gozar de todos os direitos e prerrogativas legais”.

(Servidor A): essa parte que tem mais texto, informações, poderia ter um espaçamento maior não acha?

(Servidor B): as demais informações estão concisas, dados pessoais, nome do curso, titulo...

(Gestor - Pesquisador): é vocês deram boas sugestões, sobre espaçamento e fonte, vou acatá-las...

(e assim foi feito, sendo o resultado final apresentado à diretoria, e aprovado).

EPÍLOGO

(Gestor - Pesquisador): com toda a pressa de se fazer um documento pra ser entregue pra quem tava concluindo o curso, e um marco para o instituto por ser a primeira turma, nós conseguimos concluir esse trabalho; havia essa urgência, essa ansiedade, em emití-lo, assiná-lo, entregar, o que foi determinante, o que impeliu todo mundo foi justamente isso, os primeiros anos de um instituto que esta dando saída pros primeiros alunos, foi o fechamento de um ciclo.⁷⁴

⁷³ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁷⁴ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

(Servidor A): sem dúvida, mas não podemos esquecer que, de certa forma, foi uma situação de improviso; teve um resultado satisfatório, mas foi improviso.⁷⁵

(Servidor C): com certeza um improviso, é o nosso primeiro documento, nunca houve um anterior pra servir de base, o único que a gente viu do próprio instituto foi do CEFET. O uso das cores, a identificação do layout do IFBA, a gente colocou no diploma, mas como referencia de identidade visual, o layout do documento, a gente não tem, (a gente) praticamente inventou o diploma como IFBA mesmo... Com o nome IFBA foi um dos primeiros, os outros *Campi*, Vitória da Conquista, Eunápolis, Barbalho, usavam CEFET, fomos os primeiros, foi improviso neste sentido, foi baseada na estrutura do diploma, não foi uma coisa assim, usar papel em formato de triângulo, teve os parques modelos que o antecederam, dentro o qual a gente se baseou, texto e tal... Mas o aspecto visual de cor, diagramação, praticamente a gente inventou, a gente criou um arranjo do que parece corresponder com o símbolo do IFBA, com o i e o f de quadrados verde, só o ponto do i vermelho, a gente usou esta identificação visual pra formar o diploma, teve improvisação sim...⁷⁶

(Servidor A): (interrompendo, eufórico, fala inflamadamente) Mas o resultado, mais do que satisfatório, é uma vitória pessoal nossa, pois foi um trabalho coletivo nosso que ficará registrado para sempre.⁷⁷

(Servidor B): improviso, jeitinho, com o perdão do trocadilho, não tem “jeito” mesmo, Brasileiro não é muito chegado a seguir protocolo, procedimento, por ter jeitinho e improvisos, então implementamos mais essas ações nesse trabalho, por termos uma cultura de não respeitarmos modelos e padrões, achamos chato ser assim, sermos regulares, sempre queremos inovar, fazer de forma apressada, você não quer seguir o tempo ideal pra terminar a tarefa, seguir as exigências, até no que diz respeito em relação ao IFBA...⁷⁸

(Servidor C): (Gestor - Pesquisador), você não vai acreditar. Eu estava conversando com a professora de português, porque me ocorreu uma dúvida de concordância no diploma, se o correto sobre a nacionalidade é Brasileiro ou Brasileira, ou seja, se varia conforme o gênero da pessoa, e sabe o que ela me disse? Que a nacionalidade é sempre Brasileira, não importa se for homem ou mulher.

(Gestor - Pesquisador): Ai caramba, sério? E nos já emitimos alguns... Bom sempre é tempo de aprender e consertar, não acha? Faz parte da vida...

⁷⁵ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁷⁶ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁷⁷ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

⁷⁸ Trecho acrescentado a partir da entrevista do 1º nível

APENDICE G

Prática gerencial Analisada	COMPETÊNCIA CULTURAL PARA IMPROVISACÃO			
	Visão inicial	Estranhamento de 1º Nível	Estranhamento de 2º Nível	Estranhamento de 3º Nível
Organização do processo do trabalho	Competência da oposição à Cultura da organização (diferenciação).	Competência da oposição à Cultura da organização (diferenciação). Jeitinho como arranjo.	Competência da autorreferência não focada no cidadão (integração). Competência da oposição à Cultura da organização (diferenciação). Jeitinho como arranjo.	Competência da autorreferência não focada no cidadão (integração). Competência da oposição à Cultura da organização (diferenciação). Jeitinho como arranjo.
Organização física do ambiente do trabalho	Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação). Significa predominância da divergência de opiniões, mas essa divergência é fundamental para a consecução e fluidez do trabalho.	Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação). Jeitinho como modo de “fazer a coisa acontecer”.	Competência do comprometimento com o grupo (diferenciação). Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação). Jeitinho como modo de “fazer a coisa acontecer”.	Competência da Bricolagem (integração). Comprometimento grupal (diferenciação). Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação). Jeitinho como Gambiarra
Avaliação de Desempenho	Competência do consenso e da conformidade (integração – 1ª improvisação); Competência da responsabilidade na autoavaliação (diferenciação – 2ª improvisação); Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação-3ª improvisação)	Competência do consenso e da conformidade (integração – 1ª improvisação); Competência da responsabilidade na autoavaliação (diferenciação – 2ª improvisação); Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação-3ª improvisação) Jeitinho como modo de adequação entre o instrumento de avaliação e o pensamento da equipe.	Competência do consenso e da conformidade (integração – 1ª improvisação); Competência da responsabilidade na autoavaliação (diferenciação – 2ª improvisação); Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação-3ª improvisação) Jeitinho como modo de adequação entre o instrumento de avaliação e o pensamento da equipe.	Competência da catarse , do consenso e da conformidade (integração – 1ª improvisação); Competência da responsabilidade na autoavaliação (diferenciação – 2ª improvisação); Competência da “Harmonia fragmentada” (fragmentação-3ª improvisação) Jeitinho como modo de adequação entre o instrumento de avaliação e o pensamento da equipe.
Avaliação de Estágio Probatório	Competência do <i>Ethos</i> Responsivo – Responsável (diferenciação). Havia um senso de se fazer a avaliação seriamente, com responsabilidade. É responsivo	Competência da obrigatoriedade (integração). Competência do <i>Ethos</i> Responsivo – Responsável (diferenciação). Jeitinho como sensibilidade	Competência da obrigatoriedade (integração). Competência do <i>Ethos</i> Responsivo – Responsável (diferenciação). Jeitinho como sensibilidade pra	Competência da obrigatoriedade (integração). Competência do <i>Ethos</i> Responsivo – Responsável (diferenciação). Competência do diálogo e da

	porque havia resposta, ou seja, feedback do avaliado.	pra resolver as questões sem gerar maiores conflitos.	resolver as questões sem gerar maiores conflitos.	Transparência (fragmentação). Jeitinho como “sensibilidade subjetiva”.
Criação de documento institucional (Diploma)	Competência do <i>Ethos</i> Responsivo – Responsável (diferenciação). Responsabilidade pela consciência da importância do documento. Responsivo por ser um processo coletivamente dialógico.	Competência da liberdade inerente a ausência de normatização (integração). Competência do <i>Ethos</i> Responsivo – Responsável (diferenciação). Jeitinho como ausência de protocolo e procedimento.	Competência da Autonomia, restringindo, viabilizando, causando insegurança e receio, mas incentivando, catapultando, pela necessidade do resultado (integração). Jeitinho como “mola mestra”, “fio condutor”, maneira única de resolver situações.	Competência da Autonomia, restringindo, viabilizando, causando insegurança e receio, mas incentivando, catapultando, pela necessidade do resultado (integração). Competência do <i>Ethos</i> Responsivo – Responsável (diferenciação). Jeitinho que não burla normas, mas sim a ausência delas.