

## **Organizações Flexíveis: Uma Análise da Percepção do Trabalhador**

**MARINA COELHO XAVIER**

Universidade Federal de Santa Catarina  
marinacxavier@gmail.com

**FERNANDA GEREMIAS LEAL**

Universidade Federal de Santa Catarina  
fernanda.leal@ufsc.br

**LUÍS MORETTO NETO**

Universidade Federal de Santa Catarina  
luis.moretto.neto@ufsc.br

**CHRISTIANE BELLUCCI**

Universidade Federal de Santa Catarina  
christianefb2011@yahoo.com.br

**LUIZ FELIPE TORCATTO ZANELLA**

Universidade Federal de Santa Catarina  
lftzanella@yahoo.com.br

## **Organizações Flexíveis: Uma Análise da Percepção do Trabalhador**

### **RESUMO**

Quando os modelos organizacionais instrumentais deixam de corresponder ao contexto contemporâneo, surgem novas formas organizacionais. O reconhecimento de práticas de gestão flexíveis, contudo, é insuficiente para configuração da ruptura paradigmática. Percebe-se a importância, para compreensão deste processo, de investigar as perspectivas e expectativas dos trabalhadores em relação ao ambiente em que estão inseridos. Este estudo de caso, fundamentado conceitualmente na teoria crítica, possibilitou, através da realização de 24 entrevistas, com servidores de uma instituição pública de ensino superior, a identificação de 11 categorias de análise emergentes nos discursos. Constatou-se que estes sujeitos não se consideram preparados para a emancipação.

**Palavras-chave:** Organizações flexíveis. Emancipação. Pós-Fordismo.

## **1. INTRODUÇÃO**

O paradigma dominante passa a ser questionado em um novo contexto histórico-econômico-social em que novas carências ultrapassam o poder de correspondência dos modelos organizacionais tradicionais e revelam as limitações da racionalidade instrumental. A crise faz emergir novas formas organizacionais, chamadas organizações pós-modernas, pós-fordistas, flexíveis, substantivas.

Questiona-se se estas novas formas organizacionais são reflexo de mera reconfiguração contingencial oportunista (um ajustamento para a manutenção da velha lógica) ou denotam uma real transformação nas relações de trabalho, em que a substância social é determinada não mais pela técnica, mas pela interação dos envolvidos em processos marcados pela democratização, pela dialogicidade.

O reconhecimento de práticas de gestão mais flexíveis parece ser insuficiente para a configuração de um rompimento paradigmático. Autores da teoria crítica, como Guerreiro Ramos (1970; 1984; 2008), Tragtenberg (1989), Prestes Motta (1981; 1999; 2001), Tenório (2002; 2008; 2011), Paes de Paula (2008), Serva (1997) e Dellagnelo (2000; 2004), apresentam indícios em suas pesquisas de que algumas dimensões básicas das organizações, como o controle, o poder e a estrutura, demonstram a manutenção do modelo tradicional dominante.

Percebe-se a importância, para a compreensão deste processo, de analisar a forma de identificação destes sujeitos na configuração organizacional em que estão inseridos; investigar as perspectivas e expectativas dos trabalhadores em relação aos elementos que denotam a flexibilização; verificar de que modo esses elementos influenciam em suas ações.

Mais precisamente, busca-se responder às seguintes perguntas: “quais elementos caracterizam ou contrapõem a flexibilidade organizacional, a partir da visão dos sujeitos da pesquisa?”; “de que forma esses elementos são percebidos na dinâmica de trabalho?”; “qual sua influência na tomada de decisão?” e “como a Instituição se traduz nas ações cotidianas referentes à tomada de decisão, ao controle, à comunicação e outras práticas administrativas?”

Neste intento, foi realizado um estudo de caso, qualitativo e descritivo-interpretativo, fundamentado conceitualmente a partir dos autores: Guerreiro Ramos (1970; 1984; 2008), Tragtenberg (1989), Prestes Motta (1981; 1999; 2001), Tenório (2002; 2008; 2011), Paes de Paula (2008), Serva (1997) e Dellagnelo (2000; 2004).

Foram realizadas de 24 entrevistas semiestruturadas com servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, que possibilitaram a identificação de 11 categorias de análise, emergentes dos discursos dos entrevistados: Horário e carga de trabalho; normatização e controle; gestão e autoridade; relações interpessoais; tomadas de decisão; comunicação; valores; senso de pertencimento; solidariedade e compartilhamento; escolha, permanência e satisfação no cargo e instituição; e, autogestão. Tais categorias são trabalhadas individualmente na análise e fundamentam as considerações produzidas pelo estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O arcabouço teórico utilizado para a fundamentação desta investigação foi delimitado a partir dos seguintes conceitos: poder e controle nas organizações modernas (taylorismo, fordismo e burocracia); a crise do paradigma instrumental e surgimento das novas formas organizacionais; e, elementos que caracterizam a flexibilidade organizacional.

## **2.1 Poder e controle nas organizações modernas: taylorismo, fordismo e burocracia**

Antes de tornar-se um paradigma técnico-econômico que determinou a forma dominante de administração das organizações modernas, o fordismo surgiu como uma tecnologia de gestão de produção, estruturada a partir dos princípios de intensificação, economicidade e produtividade (TENÓRIO, 2002). A partir das técnicas de Frederick Taylor (1856-1915), que permitiram a simplificação dos processos e a implantação do sistema automático de máquinas, Henry Ford (1863-1947) criou as linhas de produção em série, responsáveis pelo desenvolvimento de um mesmo produto de forma padronizada e em grandes quantidades, com vistas a minimizar os custos e expandir o mercado.

O ritmo de produção passou a ser acompanhado pelo “ritmo da esteira” e não mais pela capacidade do trabalhador, o que implicaria na disciplina do tempo, impediria sua participação e o desenvolvimento de sua criatividade (TENÓRIO, 2011). Ao mesmo tempo, propiciaria a propagação da burocracia, compreendida como poder e controle (PRESTES MOTTA, 1981).

Maurício Tragtenberg e Fernando Cláudio Prestes Motta são autores fundamentais na compreensão da burocracia como um poder funcional e político intrínseco às organizações. Tragtenberg (1989) define esse fenômeno como o legitimador dos interesses do capital e considera a perda do significado da vida e da liberdade fenômenos básicos que o circundam.

Prestes Motta (1981, p. 33), por sua vez, identifica a burocracia como uma força contrária à autonomia, em que “o processo de produção e exploração é ao mesmo tempo processo de reprodução das relações de dominação, subordinação política e ideológica”, à medida que faz com que os indivíduos promovam os objetivos e as políticas organizacionais.

A burocracia, sob essa perspectiva, resulta na divisão social em classes (PRESTES MOTTA, 1979) e no alastramento de grupos dominantes, à medida que separa o planejamento da execução; o trabalho manual do intelectual (TRAGTENBERG, 1989).

De acordo com Tenório (2008, p. 31), essa forma de gestão “não tem permitido que os agentes do processo, administradores e administrados, desenvolvam suas ações de forma emancipadora”. Igualmente, não tem contribuído para reduzir a dissonância cognitiva do funcionário em relação à exploração de sua força de trabalho (PAES DE PAULA, 2008).

## **2.2 A crise do paradigma instrumental e o surgimento das novas formas organizacionais**

A redução dos lucros pela internacionalização e desaceleração da produtividade, provoca a crise do paradigma taylorista-fordista. Tenório (2011) aponta como causas da defasagem desse modelo: as estratégias ultrapassadas; visão limitada ao curto prazo; a fragilidade tecnológica; a negligência com recursos humanos; e, falhas na cooperação interna, externa, vertical e horizontal.

Simultaneamente, a crise se consolida pela limitação da ação gerencial monológica rígida de racionalização do trabalho, em o contexto econômico e social contemporâneo provoca a reavaliação dos modelos organizacionais vigentes e teorias que os sustentam.

Não mais se concebem os desenhos organizacionais focados unicamente na eficiência, que eliminam as possibilidades do pluralismo (CLEGG, 1998). Nessa conjuntura novas possibilidades são visualizadas, o poder de escolha é considerado e realizado pelo comprometimento com valores de uma lógica racional mais abrangente. O homem busca significado, satisfação e autonomia, influencia o ambiente; assume responsabilidade pelos padrões em que vive (RAMOS, 1970).

Ramos (1984) defende que o desenvolvimento e a renovação organizacional só tem sentido quando representam uma tentativa de dar às pessoas uma sensação autêntica de participação social, com vistas à democratização das relações e ao consequente desenvolvimento da autogestão.

### 2.3 Elementos que caracterizam a flexibilidade organizacional

A construção de um novo paradigma, assentado em uma perspectiva pós-modernista, fundamenta-se na teoria crítica, pauta-se pela racionalidade substantiva, e orienta-se por valores emancipatórios, que viabilizam a autonomia, a cooperação, a agregação e auto-organização, apoiada em processos dialógicos de comunicação que reintegram a diferenciação e reconstruem a democratização nas relações sociais em organizações de trabalho (DELLAGNELO; SILVA, 2000, AGOSTINHO, 2003, TENÓRIO, 2011). Alguns dos fatores indicativos da flexibilidade, característicos das novas formas de organizações do trabalho são identificados por diferentes autores, conforme apresenta a Figura 1:

**Figura 1. Elementos de flexibilização em organizações do trabalho**

Elementos de flexibilização	Autores centrais
<b>Inovação:</b> Cultura inovadora, incentivo à soluções criativas e uso da tecnologia.	Dellagnelo e Silva (2000); Palmeira e Tenório (2002); Tenório (2011)
<b>Estrutura orgânica:</b> Divisão maleável das tarefas de acordo com as circunstâncias e necessidades, adaptabilidade movimentação interna (realocação).	Dellagnelo e Silva (2000); Palmeira e Tenório (2002); Agostinho (2003); Tenório (2011)
<b>Descentralização e horizontalidade:</b> Integração das funções de concepção, controle e execução; relações simétricas/isonômicas (reconhecimento e reciprocidade).	Serva (1997); Palmeira e Tenório (2002); Agostinho (2003); Tenório (2011)
<b>Integração de tarefas:</b> Criação de um trabalho completo identificável com resultados visíveis e trabalhadores polivalentes e multifuncionais.	Palmeira e Tenório (2002); Dellagnelo (2004); Tenório (2011)
<b>Participação, cooperação e trabalho em equipe:</b> Solução conjunta de problemas e conflitos	Palmeira e Tenório (2002); Agostinho (2003); Tenório (2011)
<b>Autonomia e autocontrole:</b> Liberdade plena de ação e expressão; autodeterminação dos procedimentos relativos às atividades.	Serva (1997); Palmeira e Tenório (2002); Agostinho (2003); Dellagnelo (2004); Tenório (2011)
<b>Entendimento:</b> Comunicação dialógica, aprendizado, fluxo claro e aberto de informações, compartilhamento de percepções individuais, <i>feedback</i> .	Serva (1997); Dellagnelo E Silva (2000); Palmeira e Tenório (2002) Agostinho (2003); Dellagnelo (2004); Tenório (2011)
<b>Remuneração:</b> Incorporação de distribuição equanime de benefícios de ganho, participação nos lucros.	Palmeira e Tenório (2002)
<b>Continuidade:</b> Estabilidade dos vínculo de trabalho	Palmeira e Tenório (2002); Agostinho (2003)
<b>Julgamento ético e Autenticidade:</b> Juízo de valor através de debate racional; integridade, honestidade e franqueza.	Serva (1997); Dellagnelo e Silva (2000); Tenório (2011)
<b>Autorrealização:</b> Concretização do potencial do indivíduo	Serva (1997); Dellagnelo e Silva (2000)
<b>Valores emancipatórios:</b> Aperfeiçoamento do social, bem estar coletivo.	Serva (1997); Dellagnelo e Silva (2000)
<b>Diversidade</b>	Agostinho (2003); Dellagnelo (2004)
<b>Aproximação dos stakeholders</b>	Tenório (2011)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A identificação de elementos e práticas organizacionais sustentados por uma racionalidade predominantemente substantiva pode ser percebida como uma quebra paradigmática com o modelo burocrático; ou entendida como parte de um *continuum*; reflexo de uma adaptação, utilizando a flexibilidade como método para atender às demandas da tecnologia e do mercado, criando novos instrumentos de controle mais sofisticados enquanto aparelho ideológico reprodutor de dominação (PRESTES MOTTA, 1979, SERVA, 1997; DELLAGNELO, 2004).

## **2.4 Organizações e indivíduos: uma relação dialógica**

O contexto histórico e social, a imagem difundida de modelo de homem e a teoria organizacional dominante vinculam-se de forma determinística. A correlação, no entanto, não garante plena coerência; não reduz o caráter ambíguo da ideologia administrativa, como acusa Tragtenberg: à medida que os modelos sistematizam e dominam processos sociais afastam-se da realidade social da qual são resultantes (FREITAS, 2011). Tal afastamento implica na manutenção de suposições acríticas (aceitação tácita) a respeito da natureza do homem (assim como do modelo de gestão) institucionalizada noutro contexto, não contemporâneo.

Os diferentes modelos de homens podem ser utilizados como ponto de referência para a reavaliação das teorias administrativas: Teoria X, homem econômico, homem operacional (ligados à Administração Científica), homem psicológico, homem reativo (vinculados à Teoria das Relações Humanas), Teoria Y, homem parentético (Teoria crítica) (MOTTA, 1976; RAMOS, 1984; TRAGTENBERG, 1989).

Guerreiro Ramos (1984) demonstra a utilização deste “entendimento” (que possibilita certo grau de previsibilidade) na definição de intervenções para a indução do comportamento esperado. Assim, abordagens administrativas sucessivas (e cumulativas) operam progressos periféricos, encontrando sempre novas formas de ação do poder disciplinar adaptadas ao conceito de homem em voga (MOTTA, 1981, p. 39, TRAGTENBERG, 2005).

Guerreiro Ramos (1984) traz, na crise desse contínuo, e como reação às novas circunstâncias sociais (em que novos critérios de qualidade de vida superam o nível das condições básicas de sobrevivência), a evidência de um novo tipo de personalidade. O homem parentético, não mais se ajusta a uma estrutura limitada de valores com as quais não se identifica. Com capacidade de colocar em perspectiva suspensa a realidade concreta aparente e alcançar um nível conceitual de liberdade; na percepção das possibilidades, do seu potencial de influência, do seu poder de escolha, de autodeterminação.

Novas formas organizacionais vêm em consonância com esse novo contexto e conceito de homem. Rompendo a razão estritamente instrumental para assimilar a dimensão substantiva inerente à natureza humana. Apoiadas em processos dialógicos que reintegram a diferenciação e reconstróem a democratização nas relações sociais de trabalho em prol da emancipação (DELLAGNELO; SILVA, 2000, AGOSTINHO, 2003, TENÓRIO, 2011).

## **3. CONTEXTUALIZAÇÃO**

### **3.1 A Universidade Federal de Santa Catarina e o Centro Socioeconômico**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma instituição federal de ensino superior com autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar. Atualmente, tem mais de 35.000 estudantes, de cursos de pós-graduação, graduação, ensino técnico, médio, fundamental e infantil. Também dispõe de aproximadamente 3.000 servidores técnicos e mais de 2.000 docentes (UFSC, 2013).

O Centro Socioeconômico é uma das onze unidades de ensino da UFSC e abriga, além de cursos de graduação e especialização, os seguintes programas de pós-graduação:

**Figura 2. Programas de Pós-graduação *Strictu Sensu* do Centro Socioeconômico da UFSC**

<b>Programa</b>	<b>Nível</b>	<b>Fundação</b>	<b>Nº de Docentes</b>
Administração	ME e DO	1978	25
Administração Universitária	ME Profissional	2010	16
Contabilidade	ME e DO	2004	13
Economia	ME e DO	1974	43
Relações Internacionais	ME	2010	16
Serviço Social	ME e DO	2001	18

Fonte: Elaborado pelos autores.

A UFSC está organizada em departamentos, coordenados por unidades. As decisões gerais são tomadas pelos órgãos deliberativos centrais, sendo o Conselho Universitário o órgão deliberativo máximo. As decisões das unidades são feitas pelo Conselho da Unidade, pelos conselhos departamentais e pelos colegiados dos cursos.

Essas instâncias amparam-se no modelo burocrático formal, e apesar da relativa autonomia, estão submetidas a diversas instâncias de controle, executadas principalmente pelo Ministério da Educação (MEC), que viabiliza a contratação de servidores, aprova a abertura de cursos etc.; pela Controladoria Geral da União (CGU) que audita os atos relacionados à execução do orçamento; e pela própria Lei de Acesso à Informação (n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011), que propõe uma gestão transparente da informação. Embora fortes instâncias de controle delimitem a autonomia da UFSC, limitando a perspectiva de incorporação de um modelo não-burocrático de gestão, não impedem o desenvolvimento de espaços democráticos e a flexibilização de práticas de gestão.

### **3.2 As carreiras docente e técnico-administrativa em educação**

As carreiras docente e técnico-administrativa em educação, em nível federal, são regidas pela Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre os diversos assuntos relacionados aos servidores públicos federais, como vencimento e remuneração, direitos e vantagens, responsabilidades, licenças e afastamentos etc.

O ingresso na carreira docente do magistério superior em instituições federais de ensino superior ocorre mediante aprovação em concurso público de provas e títulos, tendo como pré-requisito o título de doutor na área exigida, exceto nos casos em que houver ausência de doutores na área ou na localidade, quando poderão ser aceitos mestres, especialistas ou graduados. O regime de trabalho dos integrantes desta carreira pode ser de quarenta horas semanais de trabalho, em tempo integral e com dedicação exclusiva às atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional, ou de vinte horas semanais, sem dedicação exclusiva. Mesmo no regime de dedicação exclusiva, é admitida a percepção de remuneração referente a cargos de direção e funções de confiança, participações em comissões julgadoras, bolsas de pesquisa, encargos de cursos e concursos etc. O desenvolvimento na Carreira de Magistério Superior ocorre mediante progressão funcional e promoção, respeitado o interstício mínimo de 24 meses. (Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012).

O ingresso na carreira técnico-administrativa em educação, por sua vez, é realizado mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência exigidas para cada cargo, que pode ter nível de apoio, intermediário ou superior. Os técnico-administrativos podem progredir na carreira por capacitação, mérito profissional ou qualificação, quando o servidor possuir educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular. O regime de trabalho dos servidores técnico-administrativos é de quarenta horas semanais, ressalvados os casos em que a legislação específica estabelecer diferente jornada. (Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005)

Tanto os integrantes da carreira docente quanto técnico-administrativa têm seu desempenho avaliado por uma comissão durante os três primeiros anos após o ingresso, quando são analisados diversos fatores que viabilizarão ou não a sua estabilidade.

#### **4. METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, uma vez que identifica o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave (TRIVIÑOS, 1987). Além disso, contempla a subjetividade, a descoberta, a valorização do mundo dos sujeitos pesquisados (VERGARA, 2010). Também é descritiva, por se preocupar com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, analisar os dados indutivamente e instituir o significado como a preocupação essencial; interpretativa, pois “busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOI, 2006, p. 124); e estudo de caso, uma vez que se destina à compreensão da realidade de indivíduos inseridos em um contexto organizacional específico.

A partir do referencial teórico, foram levantadas categorias de análise que permitiram a realização de entrevistas presenciais semiestruturadas com servidores públicos docentes e técnico-administrativos dos programas de pós-graduação do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

Foram realizadas entrevistas com três professores e o secretário de cada um dos programas de pós-graduação em Administração; Administração Universitária; Contabilidade; Economia, Relações Internacionais e Serviço Social.

No total, foram entrevistados dezoito docentes e seis técnico-administrativos, sendo a escolha da amostra feita intencionalmente por acessibilidade (VERGARA, 2010). As entrevistas foram realizadas no período de 7 a 21 de junho de 2013 e duraram de 30 a 80 minutos. As falas foram registradas simultaneamente aos diálogos; optou-se por não gravar as entrevistas para evitar restrições nos discursos, e por considerar o limitado horizonte temporal (prazo de entrega da pesquisa), que inviabilizaria as transcrições literais.

Dos dezoito professores entrevistados, sete também ocupavam os seguintes cargos de gestão: subchefe de departamento de ensino, subcoordenador de programa de pós-graduação, coordenador de programa de pós-graduação e diretor de unidade acadêmica. O tempo de serviço dos entrevistados como trabalhadores da Instituição variou de 1 (um) a 35 (trinta e cinco) anos. Na percepção dos pesquisadores, esses elementos (ocupação de cargo administrativo e tempo de serviço), adicionados ao tempo de existência do programa, que variou de 4 (quatro) a 39 anos (trinta e nove), e à área do conhecimento, exerceram certa influência nos discursos dos entrevistados.

Os dados primários, obtidos a partir das entrevistas, foram sistematizados e analisados em tabelas refinadas sucessivamente para a categorização (em três níveis de agrupamento) das informações a partir de elementos de análise relacionados à flexibilidade organizacional, de modo que pudessem ser feitas associações comparativas a partir das verbalizações dos participantes, identificando-se padrões de respostas, similaridades e discrepâncias.

A não estruturação prévia dos padrões de análise permitiu que as categorias fossem identificadas a partir dos temas recorrentes nos seus discursos, o que sugere a relevância desses aspectos para os sujeitos. O tratamento permitiu, ainda, a análise quantitativa das categorias (recorrências nos discursos) e preservou a rastreabilidade dos dados. Foi realizada a revisão dos discursos de cada entrevistado confrontando os dados com a planilha síntese de análise para garantir a correção e adequação da categorização elaborada e consequente fidelidade na análise.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise e discussão dos resultados, os sujeitos entrevistados foram identificados por códigos formados por: números de identificação dos entrevistados (ordem sequencial de 1 a 24); seguidos por letras indicando os cargos (T, para os técnicos; D, para os docentes; e, DG, para docentes com cargos administrativos) e, finalmente, letras indicando os programas de pós-graduação nos quais atuam (A, para Administração; SS, para Serviço Social; C, para Contabilidade; E, para economia; AU, para Administração Universitária; RI, para relações Internacionais). Assim, como exemplo, o código E3.DG.A, indica um entrevistado docente com cargo de gestão inserido no programa de pós-graduação em Administração.

Emergiram dos dados primários (discursos dos sujeitos entrevistados) 11 elementos recorrentes que puderam ser avaliados comparativa e analiticamente em relação às percepções e perspectivas de flexibilização no ambiente de trabalho. Sendo estes: Horário e carga de trabalho; normatização e controle; gestão e autoridade; relações interpessoais; tomadas de decisão; comunicação; valores; senso de pertencimento; solidariedade e compartilhamento; escolha, permanência e satisfação no cargo e instituição; e, autogestão. Embora a redação a seguir, esteja estruturada de forma delimitada, os conceitos e significados emergentes nos discursos demonstram alto grau de permeabilidade entre os temas.

### *Horário e carga de trabalho*

A flexibilidade em relação aos horários de trabalho é percebida em alto nível tanto pelos docentes como técnicos entrevistados.

A prescrição normativa, no segundo caso, é flexibilizada por meio de negociação com a chefia imediata, dentro das limitações em relação à natureza da atividade (atendimento presencial) e à equipe de apoio (disponibilidade de bolsistas).

Todos os técnicos entrevistados, no entanto, manifestaram preferir a redução da carga horária e concentração das atividades em tempo inferior (modificando-se a regulamentação para seis horas diárias de trabalho) à flexibilidade.

Muitos dos entrevistados atentaram para as desvantagens da prerrogativa apontando prejuízo da vida pessoal: “Entre as desvantagens, está que o trabalho nunca termina, dificilmente você passa um final de semana sem estar conectado” (E4.D.A).

Nove docentes trataram da flexibilidade como “aparente” por conta da sobrecarga de atividades. A causa mais apontada foi a insuficiência do corpo docente, alguns levantaram, ainda, as demandas dos cargos de gestão. Todos demonstraram preocupação em relação ao prejuízo para o desenvolvimento de pesquisa e extensão. – “Não adianta ter flexibilidade se para dar conta tenho que abrir mão da pesquisa e tenho dificuldade para fazer extensão” (E20.D.AU).

Por meio das verbalizações desses entrevistados, percebe-se que a flexibilidade em termos de horário de trabalho não necessariamente implica na ausência de controle. Segundo Prestes Motta (1970), o controle adaptou-se ao contexto das novas formas, tornando-se mais flexível para atender às demandas institucionais. Os discursos condizem, ainda, com o que Paes de Paula (2008) chamou de “burocracia flexível”, um “aparelho ideológico muito mais sutil e eficaz que a “arcaica” burocracia dos tempos fordistas”.

A autonomia em relação às execuções das atividades desenvolvidas é percebida em alto grau pelos docentes, como ilustram os discursos: “É muito flexível [em termos de atividades], chega a ser permissível” (E22.D.RI); “Num contínuo de 0 (burocracia) e 10 (autogestão), estamos no 9” (E16.D.E).

Os técnicos mostram-se igualmente satisfeitos em relação ao grau de autonomia, ainda que considerem as limitações em função da natureza das tarefas exercidas: “Trabalhamos por

demandas e conforme os prazos, não há como ter muita liberdade. Faz como quiser, mas terá que fazer" (E1.T.A).

### ***Normatização e Controle***

A regulamentação é percebida pela grande maioria dos entrevistados como necessária, muitos dos discursos referem-se às normas como uma forma de respaldo, segurança e proteção: "Me sinto bem trabalhando com regras bem definidas" (E18.DG.AU); "Eu usaria o técnico para derrubar o político" (E9.T.C).

Apenas quatro entrevistados consideram a regulamentação excessiva relatando a ineficiência gerada pelo retrabalho e lentidão nos processos e apontando para a necessidade de reestruturação da regulamentação atual - visão funcionalista. Apenas um entrevistado demonstrou preocupação em relação à interferência na autonomia: "A rotina institucional é importante e necessária, mas quando é rígida e excessiva gera sofrimento, emperra as relações de trabalho, interfere na espontaneidade e na tua autonomia" (E7.D.SS).

O controle interno em relação ao ensino é visto, com preocupação, como pouco efetivo pela grande maioria dos entrevistados docentes: "Você leciona o que ele quer, isso é absurdo" (E11.DG.C); "Deveria ter maior controle na questão do ensino, qualidade de conteúdo presença em sala de aula" (E16.D.E); "Já peguei ementa ridiculamente superficial e mudei tudo" (E20.D.AU).

Muitos dos docentes posicionam-se favoravelmente ao aumento da rigidez nas avaliações, defendendo incentivos individuais mais criteriosos que valorizem efetivamente a meritocracia: "Basta você respirar que você pode progredir aqui (E16.D.E)"; "Incomoda ter um sistema que é quase impossível desvincular um docente que não cumpra com as suas funções" (E24.D.RI). Segundo o E14.D.E, "falta um conjunto de incentivos individuais, regidos por meritocracia, que impactem melhor no coletivo".

Alguns professores sugerem avaliação externa, pois percebem como "um problema o julgamento entre pares" (E16.D.E) que acaba levando a um "acordo de cavalheiros" (E19.DG.AU), pois: "Esse professor que você julgou vai julgar você em algum momento" (E16.D.E).

Evidenciou-se que o principal instrumento de controle dos docentes vinculados aos programas de pós-graduação não é imposto diretamente pela Instituição, mas pelo órgão de fomento desses programas, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por meio do Sistema de Avaliação da Pós-graduação, que determina os critérios para a continuidade do credenciamento dos professores.

Apenas dois entrevistados manifestaram-se veementemente contra o controle externo; conforme o depoimento: "É uma pressão muito grande por produção quase em massa [...] A lógica instrumental tomou conta da agenda educacional" (E6.DG.SS).

As demais opiniões dos docentes se dividem relação às metas estabelecidas para produção científica. Alguns se sentem pressionados, mas aceitam a imposição; outros acreditam que as metas são de fácil alcance e defendem maior rigor. Criticando os discursos contrários: "O ataque ao produtivismo é ataque anarquista" (E11.DG.C); "Esse discurso de pressão dos colegas é um sinal de falta de responsabilidade" (E14.D.E).

Os discursos apontam que a maioria dos sujeitos ainda percebe a produtividade sob uma ótica modernista e conforme a lógica do mercado, bem como realçam a dificuldade de rompimento com os princípios de intensificação, economicidade e produtividade (TENÓRIO, 2002). O controle é requerido em lugar liberdade de ação ou expressão (SERVA, 1997), o que pode demonstrar que os trabalhadores estão presos ao modelo dominante e pouco preparados para a emancipação.

### ***Gestão e Autoridade***

Os cargos de gestão assumidos por docentes foram abordados de forma recorrente nas entrevistas. Alguns relatos montam um cenário em que há pressão para que os docentes assumam as atividades administrativas, como um “fardo a ser revezado” (E8.DG.SS). Os depoimentos dos técnicos tratam da falta de conhecimento das normas e procedimentos por parte dos docentes; enquanto os depoimentos dos docentes tratam da subutilização de suas qualificações em funções operacionais. A rotatividade dos cargos também é motivo de crítica, por parte dos técnicos, por gerar descompromisso e descontinuidade da gestão.

Embora o poder de decisão dos cargos administrativos seja visto consensualmente como limitado, todos os técnicos entrevistados revelam certo desconforto com o grau de dependência à chefia imediata, relatando o sentimento de vulnerabilidade: "As rotinas de trabalho, as possibilidades de progressão e todo o resto estão estritamente ligados à pessoa que está a frente da coordenação do programa" (E21.T.RI); "Quando ele saiu foi como se eu conseguisse minha carta de alforria" (E5.T.SS).

O uso do poder em punições sociais veladas pode ser percebido em alguns discursos como mecanismos de controle social (PRESTES MOTTA, 1979): “Cortaram uma bolsa de um professor porque ele não atendeu a um pedido (E3.DG.A)”; “Ele não autorizava capacitações então ela ficava amarrada, não tinha o que fazer” (E5.T.SS).

Diferentes graus e formas de coerção e submissão coexistem, “domesticando” sutilmente para a reprodução do padrão de comportamento conveniente. Como atenta Prestes Motta (1979), o poder disciplinar sempre encontra novas formas de ação, utilizando-se de todos os expedientes disponíveis, sejam econômicos, políticos, ideológicos ou repressivos.

Um dos discursos retrata uma prática política típica da Escola de Relações Humanas, tratada por Tragtenberg (1989), em sua crítica às teorias organizacionais, como o uso de elementos simplificadores, idealistas e manipuladores: "Fazemos uma confraternização a cada dois meses para os aniversariantes do período, damos lembrancinhas e interagimos [...] Não há diferenciação porque os camisas brancas recebem as mesmas xícaras [...] Eu falei pra ele você é um ser humano, então você vai receber a mesma xícara que o professor" (E10.DG.C).

### ***Relações interpessoais***

O alto índice de conflitos foi muito frequente nos relatos (doze entrevistados se manifestaram), o que parece ter relação com o reconhecimento da existência de grupos ideológicos/políticos influenciando fortemente as relações interpessoais na organização (segundo onze deles): "Existe sem dúvida muito forte o conceito de grupo, identificados política e ideologicamente." (E22.D.RI).

Seis dos sujeitos, no entanto, percebem as relações interpessoais mais pautadas por estratégia individual do que por interesses de grupos: "Os interesses individuais dominam as relações de trabalho" (E6.DG.SS); "Para muitos docentes a carreira solo é o melhor caminho" (E4.D.A); "Aqui é muito cada um por si" (E20.D.AU).

Em muitos relatos emerge o conceito de acordo tácito que garante a harmonia do ambiente de trabalho, favorece a produtividade e a ordem, mas restringe a liberdade do trabalhador (PAES DE PAULA, 2008). Em diferentes linguagens: “Acordo de cavalheiros" (E19.DG.AU); "Harmonia superficial " (E15.D.E); "Não pago o teu salário, não mexo contigo" (E11.DG.C). A personalização das relações de trabalho foi uma característica amplamente admitida, porém pouco criticada nos discursos (sua aceitação parece uma das cláusulas do acordo tácito).

Foi constatada de forma manifesta e latente a incompatibilidade entre o corpo técnico e docente. Os servidores técnicos sentem-se discriminados; conforme reforça o depoimento: "A universidade é feita só para professor; o servidor parece transparente" (E13.T.E). Embora os professores não tratem explicitamente esta questão, é possível identificá-la no discurso de

alguns deles, como nestes: "A única coisa que falta na Universidade é um apoio técnico melhor para nós professores. Preciso trazer uma caixa, a quem eu peço? Eu mesmo vou ter que buscar?" (E23.DG.RI); "Os técnicos estão menos preparados para a flexibilidade do que os professores" (E4.D.A).

A identificação da percepção de uma classe em relação à outra remete à separação taylorista entre trabalho manual e intelectual, entre o planejamento e a execução, levantada por Tragtenberg (2005). Segundo o autor, "a separação vertical e o semi-racismo que isso implica impedem a participação ativa dos subordinados" (p. 49).

E conforme Guerreira Ramos (2008) alerta, persiste, em nossos tempos, o desvalor atribuído ao trabalho manual e comandado, expressado ostensiva ou veladamente.

### ***Tomadas de decisão***

Seis depoimentos em relação à tomada de decisão exaltaram o caráter democrático dos processos colegiados: "As decisões são colegiadas; abertas e democráticas" (E19.DG.AU). O docente E22.D.RI vai além: "A tomada de decisão é até excessivamente democrática, se sacrifica um pouco a ciência em nome do debate e da transparência. Muitas vezes uma decisão facultada ao chefe é levada à assembleia. Talvez seja uma questão de comprometer as pessoas, de envolver o grupo".

Nove entrevistados, contrariamente, afirmaram prevalecer nas decisões os interesses grupais e particulares: "Se você for amiga do rei você vai ter o seu pedido atendido" (E9.T.C); "Os interesses individuais prevalecem nas decisões" (E6.DG.SS); " Isso traz decisões pouco justas" (E15.D.E). Tais relatos revelam um processo decisório estratégico, distanciado da construção emergente e participativa do consenso coletivo (PIMENTEL, 2010).

A subjetividade do processo de decisão por meio de critérios pouco claros foi outra questão levantada criticamente por quatro dos entrevistados.

### ***Comunicação***

A maioria dos trabalhadores ouvidos considera existir amplo espaço para comunicação aberta, posicionamento, compartilhamento de informações.

Ainda que se admita a existência do espaço, há discordâncias em relação à sua efetiva utilização. Parece haver pouca disposição para o compartilhamento e o debate: "O espaço existe, o que falta é a disposição para discussão" (E18.DG.AU).

Muitos relatam um fluxo comunicacional deficiente entre departamentos, conforme demonstra o depoimento: "Fala-se o mínimo, evita-se contato, não existe muita troca de informações entre departamentos" (E3.DG.A).

A restrição de fala vem expressa de forma recorrente nos discursos através dos conceitos de medo de exposição, como: "A gente é desestimulado a falar pra não dar problema" (E9.T.C). "As pessoas têm medo de se expor" (E12.D.C). O preceito da estabilidade poderia garantir maior segurança para manifestações legítimas, no entanto: "As pessoas não são francas. Poderiam, não serão demitidas nem sofrerão nenhuma consequência, mas não são" (E11.DG.C). Outros abordam a longevidade das relações de trabalho, asseguradas pelo mesmo preceito, como um elemento que possivelmente influencie na escolha pela isenção para a garantia da harmonia no ambiente de trabalho (como foi tratado anteriormente pelo conceito de acordo tácito).

Apenas três entrevistados afirmaram haver retenção oportunista de informações: "Nem todos os atos são publicados, de forma intencional" (E9.T.C).

A avaliação dos discursos remete a um longo caminho a ser percorrido para o exercício genuíno da comunicação dialógica pautada pela verdade, justiça e autenticidade e sem qualquer tipo de restrição do direito à fala (TENÓRIO, 2008, e PIMENTEL, 2010).

## **Valores**

A percepção de incoerência entre as verbalizações e as práticas foi exposta de forma recorrente em relação aos valores organizacionais: "As pessoas verbalizam a busca por um mundo mais igualitário, social e ético, mas há um vazio social" (E18.DG.AU); "Vê-se um pensamento corporativo com um discurso voltado para a sociedade" (E7.D.SS). Outros igualmente alertam para a desvinculação das ações institucionais aos interesses sociais: "A produção intelectual desvinculada dos interesses da sociedade" (E22.D.RI) "Universidade está perdendo a sua essência de organização social" (E18.DG.AU).

Houve relatos pontuais que levantaram situações de descumprimento de normas, fraude, coação e assédio moral: "Eu vivo sofrendo conflitos de ética, muitas coisas caberiam denúncias, coisas graves. Quando você sabe você teria o dever de denunciar." (E9.T.C) "Já houveram atos de fraude que presenciei, já vi coação, mudança de documentos e notas, não parece haver limites" (E5.T.SS). Às vezes vemos coisas erradas sendo feitas, mas se reclamar cada vez que vê algo errado, começa a ser um párea na organização, não dá certo. Tem coisa que a gente faz que não vê. (E20.D.AU).

Percebe-se a falta incorporação de valores compartilhados institucionalmente e orientados pelo princípio da primazia do interesse público (PIMENTEL, 2010).

## **Senso de pertencimento**

Pode-se identificar um forte senso de pertencimento diretamente relacionado ao núcleo de trabalho. Prestes Motta (1987) explica que a visibilidade do grupo é tão forte para o indivíduo, entre outras razões, por definir o seu universo social. O autor ressalta a heterogeneidade organizacional vista a partir da reprodução de subgrupos que interpretam a cultura organizacional de forma diversa, gerando subculturas, uma divisão social por classes. O tamanho e pluralidade organizacional pode ser um fator determinante em relação a essa percepção.

Apenas um entrevistado considerou a instituição de forma ampla ao abordar este tema. Quatro trabalhadores disseram não ter qualquer vínculo de identificação: "Eu não sou dessa instituição [...], não tenho nenhuma identificação de pertencimento" (E7.D.SS) "O ambiente é totalmente hostil" (E5.T.SS).

## **Solidariedade e compartilhamento**

Oito sujeitos apontam alto grau de compartilhamento e solidariedade dentro dos grupos de trabalho, sete rejeitam os conceitos como práticas comuns na instituição. Embora em princípio os posicionamentos pareçam contrastar, a divergência pode ser explicada por uma questão de perspectiva. O compartilhamento e a solidariedade estão muito presentes dentro dos grupos de trabalho (e relações de amizade), entre eles opera certo nível de competitividade. Como ilustrado no discurso: "Em relação ao meu grupo de pesquisa as coisas só acontecem coletivamente. Em relação aos pares é completamente o oposto" (E12.D.C).

A competitividade relacionada à produção científica e também pode ser identificada em outros depoimentos: "Vejo meus colegas publicando, também quero publicar. Sinto-me meio defasado, atrasado, inferior, se não faço" (E23.DG.RI); "Não é natural que você apresente o caminho das pedras aos pares" (E12.D.C).

Há uma terceira visão presente em cinco relatos que trazem a solidariedade como auxílio em situações específicas (apoio quando necessário): "Tenho segurança de que se precisar de apoio vou conseguir (E18.DG.AU); "Se um pede socorro, o outro pode vir até ajudar " (E20.D.AU).

### ***Escolha, permanência e satisfação no cargo e instituição***

A autonomia foi considerada para a grande maioria dos docentes entrevistados como o principal fator de escolha pela carreira e pela instituição. Entre os técnicos o aspecto identificado como preponderante para a decisão de ingresso na instituição foi a estabilidade do vínculo empregatício.

A grande maioria disse que não trocaria a instituição, muitos por realização – "Realmente não tem nada da instituição que me faria sair" (E24.D.RI); "Me realizo como pessoa e profissional" (E19.DG.AU) – e poucos por acomodação – "Acabei me acomodando com a segurança" (E21.T.RI); "Está perto de se aposentar e aí eu vou poder fazer o que me dá prazer" (E6.DG.SS); "Trabalho em coisas fora daqui que acabam compensando" (E9.T.C).

Quatro dos seis técnicos entrevistados demonstraram falta de satisfação na execução de tarefas operacionais repetitivas, sem a possibilidade de exercício de suas capacidades e potencial criativo.

O fator mais apontado, no entanto, como motivo de insatisfação pelos sujeitos foi a falta de reconhecimento. Percebe-se em apenas dois dos depoimentos a necessidade de reconhecimento dos pares: "Você fica anos e parece que o cara não vale nada" (E11.DG.C); "O servidor é transparente" (E13.T.E). Em onze relatos, no entanto, o reconhecimento está estreitamente ligado à meritocracia, que, por sua vez, vincula-se diretamente aos incentivos individuais (remuneração e progressão): "Quem faz mais não ganha nada por isso" (E12.D.C); "Sou defensor da agenda no plano individual de um conjunto de incentivos" (E14.D.E). Percebe-se aqui, a persecução do sucesso individual, pautado pelo cálculo utilitário e pelo êxito econômico, uma atitude típica do embasamento fornecido pela lógica instrumental (SERVA, 1997).

Apenas dois dos entrevistados consideraram a relevância de espaços coletivos deliberativos: "Deveria haver um espaço coletivo, que houvesse uma postura diferente [...] que houvesse abertura e retaguarda para outras atividades, com espaço para debater" (E8.DG.SS); "Que tivesse mais flexibilidade, que participasse efetivamente das decisões, que não fosse cobrado de forma mecanicista, com espaço para crescimento, estudar, se desenvolver, que o seu tempo de vida dedicado à organização seja reconhecido (E20.D.AU)".

### ***Autogestão***

Parece haver consenso entre os entrevistados da descrença em relação ao preparo dos trabalhadores da Instituição para a inserção em um ambiente flexível e autônomo, que requereria solidariedade, compartilhamento e alto nível de responsabilização. A autogestão não parece ser vista como uma possibilidade concreta atual.

Um entrevistado acredita ser questão de adaptação - "Não que estejamos 100% preparados pra flexibilidade, mas nos adaptamos bem a novas circunstâncias, então aprendemos e nos acostumamos facilmente com aquilo que é bom" (20)

A necessidade de educação, maturidade em um processo lento de mudança de cultura parece ser o caminho percebido pelos trabalhadores para uma aproximação do modelo emancipatório. Para tanto há "necessidade de autoconsciência crítica sobre o comportamento no ambiente de trabalho" (E19.DG.AU); "Seria um processo lento, cultural" (E13.T.E).

Alguns entrevistados argumentaram que a própria natureza do ser humano impossibilita a autogestão – "as pessoas não se responsabilizam quando não é delas" (E6.DG.SS) "são individualistas por natureza" (E3.DG.A) – e não acreditam nos benefícios da autogestão: "geraria problemas, talvez fosse uma baderna generalizada".

Muitos os entrevistados consideram os jovens mais aptos para essa transformação, conforme demonstra o discurso E9.T.C: "os jovens que têm ingressado recentemente já estão mais bem preparados".

Finalmente, alguns relacionam a possibilidade de realização da autogestão com a natureza da atividade desenvolvida e o tamanho da organização. Portanto, grandes organizações públicas (como a Universidade) têm o seu potencial de auto-gestão invariavelmente descartado pelos entrevistados. As visões permanecem presas a um modelo padrão ideal, refletido na negação das possibilidades e a destituição do indivíduo como agente participante do processo de transformação e construção da sua própria realidade (RAMOS, 1970).

### **Outras associações para a análise dos discursos:**

- Tamanho, tempo, natureza curso: A natureza mais crítica do curso de Serviço Social foi levantada pelos entrevistados do próprio curso nos depoimentos em relação aos conflitos e à pouca coesão (harmonia) dentro do grupo. O tamanho do curso (número de professores) e o tempo do curso foram levantados diversas vezes para explicar maior nível de conflito/coesão interna.
- Discurso diplomático dos gestores: Os entrevistados com cargo de gestão recorreram em frases genéricas e sem sentido, abstiveram-se de posicionamento em muitos momentos,
- Tempo de serviço na instituição: Percebeu-se que o tempo de inserção da pessoa no ambiente institucional correlaciona-se ao “ajustamento”, à incorporação dos padrões de comportamento do modelo dominante e baixa perspectiva de transformação.
- Vivência em ambientes externos: Influência no discurso de pessoas que moraram fora do Brasil e que exerceram a docência em outras universidades, parecem ter menor identificação com as práticas vigentes, são mais críticos e trazem posicionamentos diferentes do padrão encontrado nos discursos.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo realizado possibilitou melhor compreensão das percepções e expectativas dos trabalhadores em relação ao ambiente organizacional em que estão inseridos e às relações interpessoais das quais participam. Pode ser identificado um padrão relativamente homogêneo de comportamento, o que não reflete, no entanto, perfeita coerência em seus discursos.

Os depoimentos descreveram uma percepção de alto nível de autonomia e flexibilidade (em relação às tarefas e horários de trabalho), assim como alto grau de solidariedade, compartilhamento e sentimento de pertencimento dentro dos grupos de trabalho (núcleo da coordenação dos programas e grupos de pesquisa). A autonomia é altamente considerada como fator de escolha, permanência e satisfação. Exceto o fator de escolha que para os técnicos é superado pela estabilidade, são poucos os depoimentos que contradizem esse cenário.

Ainda assim, as expectativas explicitadas apontam para o fortalecimento de ferramentas de controle interno e individual, a regulamentação é entendida como essencial e avaliações mais rigorosas são defendidas no discurso por meritocracia e reconhecimento. Reconhecimento, este, ligado exclusivamente (ou quase) aos incentivos financeiros individuais. O que parece contraditório em certa medida.

A confiança e a comunicação parecem ter seu potencial maximizado nas relações dentro do grupo estrito (definido ideológica, política e espacialmente) de trabalho/departamento. A visão consensual de ser humano denota um modelo de homem preguiçoso, corruptível, individualista e pouco preparado para a emancipação. Percebe-se que tais características atribuídas ao perfil de “servidor”, não cabem a si mesmos. A incompatibilidade denunciada veementemente entre a verbalização e a práxis parece não ser pensada em seus discursos.

Uma aparente harmonia é sustentada por meio de acordos tácitos, do medo de exposição, o uso do poder em punições veladas revela os contornos de uma realidade (não aderente ao discurso, segundo os próprios sujeitos partícipes) menos democrática e plural do que se poderia supor. Denuncia o peso do legado e a manutenção de uma lógica instrumental dominante, da gestão monológica que limita o alcance de visão de outras possibilidades pelos trabalhadores imersos nesse contexto.

Apesar de alguns discursos representarem um forte posicionamento não há ação comunicativa. O processo de socialização não parece deixar espaço. Os sujeitos ajustam-se deterministicamente ignorando qualquer possibilidade de influência em um processo de transformação, de participação na construção da realidade organizacional na reinterpretação de valores e significados. A restrição das percepções e expectativas parece restringir o grau de liberdade de escolha, de emancipação.

Com base no ambiente estudado, condicionado aos segmentos e recorte dos sujeitos de pesquisa, continua não sendo possível comprovar que a racionalidade substantiva pode ser empregada nas atuais práticas administrativas.

O desafio de romper o paradigma instrumental na gestão torna-se intransponível quando a racionalidade que orienta as percepções e comportamentos dos seus trabalhadores o reproduz e reforça. A autorrealização e a satisfação social continuarão esperando do lado de fora dos muros organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, M. Administração complexa: revendo as bases científicas da Administração. **Revista de Administração de Empresas**. v.2, n.1, jan-jun 2003.

BRASIL. **Coletânea de entendimentos: Gestão de recursos das instituições federais de ensino superior e dos institutos que compõem a rede federal da educação profissional, científica e tecnológica**. Controladoria Geral da União, 2013.

CLEGG, Stewart R. **As organizações modernas**. Lisboa: Celta, Oeiras, 1998.

DELLAGNELO, Eloise. SILVA, Clóvis. Novas formas organizacionais: Onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade**. v. 7. n. 19. Set-Dez 2000.

DELLAGNELO, Eloise. Racionalidade e novas formas organizacionais. In: **Repensando as organizações: Da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 221-262.

FARIA, José Henrique. MENEGHETTI, Francis. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 51, n. 5, set/out 2011.

FREITAS, Maria Ester. Tragtenberg e a questão ideológica da Teoria Geral da Administração. **Maurício Tragtenberg - 10 anos de encantamento**. São Paulo: EDUC, FAPESP, 2011.

GODOI, Arilda Schimidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

NECKEL, Roselane. KUCHLER, Alita. **UFSC 50 anos: Trajetórias e desafios**. Florianópolis: UFSC, 2010. 480p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível**. Revista de Administração Pública. v. 36, n. 1. 2002

PAES DE PAULA. Maurício Tragtenberg: Contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. **Revista de Administração Pública**. set-out 2008.

PIMENTEL, Mariana. PIMENTEL, Thiago. **Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações**. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Florianópolis, maio 2010.

PRESTES MOTTA, Fernando C. Controle Social nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 11-25, jul/set 1979.

\_\_\_\_\_. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, p. 33-41, out/dez 1981.

\_\_\_\_\_. Maurício Tragtenberg: Desvendando Ideologias. **Revista de Administração de Empresas**. jul/set 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Modelos de homem e teoria administrativa**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun., 1984.

\_\_\_\_\_. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

\_\_\_\_\_. A modernização em nova perspectiva: Em busca do modelo de possibilidade. In: HEIDEMANN, Francisco. SALM, José Francisco. **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. Brasília, Editora UNB, 1970, p.41-79.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**. v. 37. n. 2. p. 18-30, abr-jun. São Paulo, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. A unidade dos contrários: fordismo e pós-fordismo. **Revista de Administração Pública**. Jul-Ago 2011. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **Flexibilização organizacional: aplicação de um modelo de produtividade total**. In: TENÓRIO, Fernando G. PALMEIRA, Jorge N. Rio de Janeiro: Editora FGV, Eletronorte, 2002.

\_\_\_\_\_. **Tem razão a administração? Ensaio da Teoria Organizacional**. 3 ed. Ijuí: Ed. Ijuí, 2008.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. A co-gestão e o participacionismo ou “Alice no país das maravilhas”. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 1992.

WOODS, Thomaz. CALDAS, Miguel. **Comportamento Organizacional: Uma perspectiva brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIVINÕS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A pesquisa qualitativa em educação: O positivismo, a fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.