

Gestão da Cultura Organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo: o Caso do Curso de Ambientação Institucional para Novos Servidores

Paula Mara Costa de Araujo
paulaaraujo@ifes.edu.br
FUCAPE

Renata Gomes de Jesus
renata@ifes.edu.br
Ifes

Bruno Felix von Borell de Araujo
bfelix@fucape.br
FUCAPE

Poliano Bastos da Cruz
polianobc@yahoo.com.br
FUCAPE

Resumo: Cultura é um conceito que foi introduzido às pesquisas organizacionais em meados do século XX. A maioria dos artigos que abordam esse tema tem como objeto de estudo organizações privadas e são escassas as pesquisas sobre cultura organizacional de organizações públicas no Brasil. A mudança cultural nas organizações públicas demanda novos estudos com foco nos processos de transformações e manutenção culturais. Por essa razão, objetivou-se, nesse estudo compreender de que forma a cultura organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) é transmitida aos novos servidores durante o processo de socialização. A pesquisa é um estudo de caso e utilizou-se da técnica de análise do conteúdo para exame dos dados colhidos por meio de pesquisa documental e entrevista semi-estruturada, com questões abertas, com três dos gestores responsáveis pela implementação de tal curso. Após a codificação e categorização semântica dos dados das entrevistas, cada uma das dimensões da cultura do Ifes foi classificada dentro de um dos quadrantes do Modelo de Valores Concorrentes de Cameron e Quinn e a seguir, verificaram-se quais aspectos dessa cultura o curso procurou trabalhar nos novatos. Constatou-se que a cultura do Ifes apresenta aspectos dos quatro tipos culturais abordados no Modelo de Valores Concorrentes, porém o curso de ambientação não contempla a manutenção dos aspectos desejados pelos gestores.

Palavras Chave: Cultura Organizacional - Organizações Públicas - Gestão de Cultura Organizacional - Modelo de Valores Corporativos -

1. INTRODUÇÃO

Cultura é um conceito antropológico trazido para as ciências administrativas na década de 1950, e neste campo de conhecimento passou a ser compreendido como os elementos simbólicos que constroem uma identidade organizacional. Desde então, diferentes conceitos têm sido usados nos estudos organizacionais, suscitando diferentes questões de pesquisa e procedimentos metodológicos, sendo que um dos aspectos estudados no tema Cultura Organizacional é a transmissão da mesma por meio de processos de socialização e ambientação

Em levantamento realizado por Silva e Fadul (2010), cujo objetivo foi o de analisar a produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no Brasil, no período de 1997 a 2007, constatou-se a necessidade de fortalecimento de uma comunidade de pesquisa sobre cultura organizacional em organizações públicas. Os autores sugerem “a constituição de redes mais amplas dentro da comunidade científica como forma de apreender, de maneira mais adequada, a lógica da cultura organizacional dentro do setor público” (p. 666) de forma a contribuir com a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade do serviço público.

Partindo dessa lacuna na literatura, o objetivo desse estudo foi o de compreender de que forma a cultura organizacional do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) vem sendo transmitida aos novos servidores. Para isso, foi necessário analisar o curso de Ambientação Institucional para novos servidores e o que os gestores pretendiam gerenciar na cultura do Ifes por meio do referido curso

Para tal, foi realizado um diagnóstico de cultura organizacional e, posteriormente, uma análise documental visando identificar as estratégias adotadas para a transmissão da cultura.

A discussão teórica parte do tema cultura organizacional dando ênfase aos conceitos envolvidos e ao Modelo de Valores Concorrentes proposto por Cameron e Quinn (2006) partindo, em seguida, para uma discussão sobre as possibilidades de gerenciamento de cultura organizacional. Por fim, são apresentados os principais referenciais sobre cultura em organizações públicas no Brasil.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Morgan (2000) apresenta diferentes formas de se interpretar uma organização por meio de metáforas. Uma delas é a da organização vista como cultura, um conceito que originário da antropologia que nas últimas décadas, tem sido usado para se referir ao clima e a práticas organizacionais desenvolvidas ao lidar com pessoas ou aos valores expostos e ao credo de uma organização (SCHEIN, 2009).

A cultura empresarial é criada e sustentada por processos sociais, imagens, símbolos e rituais que nascem no contexto da realidade social das corporações e variam conforme o desenvolvimento de sua história (MORGAN, 2000). Esta idéia é compartilhada por Schein (2009) quando o mesmo afirma que “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. (p.11)

Analisar a cultura de uma organização não é uma tarefa simples, visto que a mesma não se revela facilmente e pode ser analisada em diferentes níveis (SCHEIN, 2009). O ambiente físico, a linguagem do grupo, sua tecnologia e produtos, ou seja, os produtos visíveis do grupo são denominados artefato. É o nível mais aparente da cultura organizacional, mas o mais difícil de ser decifrado, pois um observador pode descrever o

mesmo, mas não identificar o seu significado para o grupo. Vivendo no grupo por tempo suficiente torna-se possível identificar os seus significados.

Schein (2009) também afirma que a análise dos valores das normas e das regras assumidas, possibilita seu entendimento. Essas crenças e valores podem assumir um nível de idealização ou racionalização no qual as pessoas expressam a razão do seu comportamento, e outro inconsciente que determina como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Schein (2009) denomina aquele de crenças e valores expostos e este de suposições básicas, também chamado por outros autores (FLEURY, 1989) pressupostos básicos.

Tal forma de análise, onde os pesquisadores tendem a focar em elementos sozinhos, discretos da cultura, que parecem importantes quando analisados é criticada por Trice e Beyer (1984) que argumentam que essa minuciosidade de foco viola conceitos tradicionais de cultura que enfatizam que elementos culturais tendem a ser intimamente associados e influenciados uns pelos outros.

Pelo exposto, percebe-se que o campo de estudos sobre cultura organizacional é bem vasto e abrangente, pois compreende uma série de fatores complexos e por essa razão pode ser comparado a um mosaico de realidades onde existem sistemas de valores diferentes e concorrentes (MORGAN, 2000)

Tal pensamento é convergente com o Modelo de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*) criado por Cameron e Quinn (2006) para diagnosticar e facilitar a mudança na cultura organizacional e que teve como origem uma pesquisa realizada a partir dos principais indicadores de organizações eficazes que chegou a uma lista de 39 (trinta e nove) indicadores da eficácia empresarial. Após uma análise estatística desses indicadores, chegou-se a duas dimensões que organizaram os indicadores em quatro grupos principais.

Uma dessas dimensões diferencia o critério de efetividade que enfatiza flexibilidade, discrição e dinamismo de critérios que enfatizam estabilidade, ordem e controle. A outra diferencia o critério de efetividade que enfatiza uma orientação interna, integração e unidade do critério que enfatiza uma orientação externa, diferenciação e concorrência (CAMERON; QUINN, 2006).

Essas duas dimensões podem ser representadas em uma figura que forma quatro quadrantes que representam uma distinta lista de indicadores de eficiência organizacional e são concorrentes entre si (FIGURA 1), o que dá origem ao nome do modelo. Para Martin (2011), esses valores "competem" entre si devido às individualidades dos gestores e, conseqüentemente das organizações, que são tipicamente orientadas para qualquer uma destas dimensões.

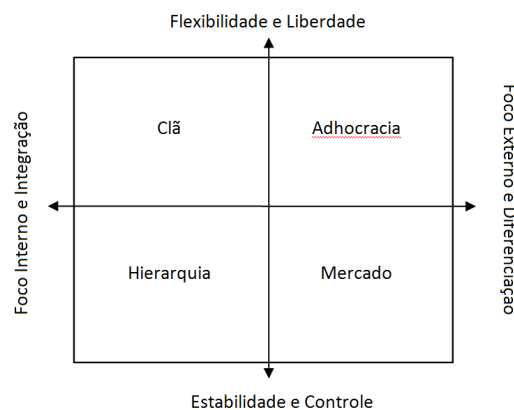


FIGURA 1: Modelo de Valores Concorrentes
Fonte: Cameron; Quinn (2006, p.35)

Em resposta àqueles que podem classificar como insuficiente a análise de valores de cultura organizacional com tão poucas dimensões, Yu e Wu (2009) afirmam que o Modelo de Valores Concorrentes não tenta explorar o panorama da cultura organizacional, e sim analisar a relação das dimensões apresentadas no modelo com a eficácia.

O nome dado aos quadrantes deriva da literatura sobre organizações que explica como, ao longo do tempo, diferentes valores organizacionais tem se tornado associados com diferentes formas de organizações e correspondem às principais formas organizacionais que tem se desenvolvido na ciência organizacional. Eles também correspondem a teorias de gerenciamento-chave sobre sucesso organizacional, abordagens para qualidade organizacional, papéis de liderança e habilidades gerenciais (CAMERON; QUINN, 2006)

O quadrante inferior esquerdo, hierarquia, está ligado à abordagem baseada no tipo ideal de organização proposto por Max Weber, denominado burocracia. Empresas que se classificam nesse tipo de cultura são caracterizadas por terem um espaço de trabalho formalizado e estruturado, onde os procedimentos governam o que as pessoas fazem.

As empresas do quadrante inferior direito, mercado, são orientadas pelo ambiente externo, tem foco em transações com componentes externos (fornecedores, consumidores, agências reguladoras do governo, sociedade etc.) e operam, primariamente, por meio de mecanismos econômicos de mercado. Rentabilidade, resultados e metas de superação são alguns dos objetivos desse tipo de organização. Seus valores centrais dominantes são competitividade e produtividade.

Nos dois quadrantes superiores, têm-se as empresas com características de flexibilidade e liberdade, sendo que à esquerda, localizam-se as organizações do tipo clã, que apresentam similaridades com uma organização familiar. Suas características típicas são trabalho em equipe, programas de envolvimento de funcionários e comprometimento. O último quadrante, adhocracia, abrange organizações cuja ênfase foi colocada em criar uma visão do futuro, uma anarquia organizada e uma imaginação disciplinada, características das empresas da era da informação. Empresas adhocráticas são caracterizadas como um local dinâmico, empreendedor e criativo, onde ocorre ênfase na individualidade, risco e antecipação do futuro.

Conhecer a cultura organizacional é fator primordial para seu gerenciamento e por essa razão é considerada um dos mais significantes fatores para a mudança organizacional e modernização da administração pública e por essa razão os pesquisadores do setor público tentam compreender e conceituar cultura organizacional bem como sua natureza, seus determinantes-chave e previsões e as relações dessa com um conjunto diversificado de variáveis. (JUNG *et al.*, 2009). Fleury (1989) afirma que esse gerenciamento, apesar de complexo, é possível, pois implica na manutenção de padrões vigentes e controle dos elementos simbólicos.

2.2. GERENCIAMENTO DA UMA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por meio de estratégias de integração do novo funcionário à organização, valores e comportamentos são transmitidos. Crucial para a reprodução do universo simbólico da organização (FLEURY, 1989), a socialização, conceito da psicologia organizacional definido como o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização (VAN MAANEN, 1976 *apud* SHINYASHIKI, 2002), é o primeiro passo pra ganhar o envolvimento do colaborador com a organização. Taormina (2009) afirma que todas as definições do conceito de socialização organizacional enfatizam a importância da socialização como sendo importante para auxiliar no sucesso da adequação da pessoa à cultura de uma organização.

O conceito de socialização é de extrema relevância quando o objetivo é o de manter ou desencadear um processo de mudança na cultura organizacional e pode ser usado no planejamento de ações que podem ser inseridas nas políticas e práticas de gestão de RH, pois é um processo que busca não só adaptar o novato à tarefa que irá desempenhar, mas também adaptá-lo a cultura da organização e posicioná-lo no papel que a organização espera que ele cumpra. Além disso, a integração social decorrente desse processo, ou seja, o desenvolvimento de relacionamento com os demais colegas, pode ser considerado de “mão dupla”, pois tanto o socializado quanto o socializador podem sofrer transformação durante o processo, já que o mesmo ocorre em um ambiente onde todos influenciam e são influenciados, tornando-a importante tanto para os novatos quanto para as organizações (JOKISAARI; NURMI, 2009).

A organização pode apresentar diferentes práticas e formas de estabelecer o processo de socialização de novos colaboradores. Van Mannen e Schein (1979) classificaram essas práticas dentro de seis dimensões (QUADRO 1).

QUADRO 1: Práticas de socialização organizacionais

Práticas e formas para o processo de socialização
Coletivas X Individuais
Formais X Informais
Sequenciais X Aleatórias
Fixas X Variáveis
Séries X Isoladas
Investidura X Despojamento

Adaptado de: Van Maanen; Schein (1979, p.37)

As práticas coletivas e individuais referem-se aos indivíduos envolvidos no processo de socialização. A opção pela estratégia coletiva, além de apresentar vantagens econômicas permite o compartilhamento de experiências.

Entretanto, esse tipo de prática pode desenvolver grupos resistentes às práticas de socialização. Um indivíduo isolado é mais fácil de socializar (FERREIRA, 2008).

Van Mannen e Schein (1979) propõem que a socialização coletiva seja associada em situações onde novas habilidades de natureza técnica ou funcional têm que ser aprendidas ou com novos entrantes enquanto que a socialização individual deva ser usada para mudanças hierárquicas, onde a preparação para promoção requer um complexo aprendizado de habilidades, atitudes e valores.

Os programas de socialização, quando segregados do contexto de trabalho, são classificados como formais e são usados quando se deseja o reforço da cultura organizacional.

Processos de socialização formal são tipicamente encontrados em organizações onde a preparação específica para novo status é envolvida e onde é considerado importante que um novato aprenda atitudes “corretas”, valores e protocolos associados com o novo papel. (VAN MANNEN; SCHEIN, 1979, p. 45)

Caso o objetivo seja o de ensinar o essencial da função, opta-se pelas estratégias informais, caracterizadas pela formação *on the job*, onde o socializado recebe informação pontual e pouco estruturada de diferentes fontes e é influenciado pelos indivíduos com quem interage.

As práticas sequenciais e aleatórias representam a estruturação dos estágios de aprendizagem. Em uma socialização do tipo sequencial é possível identificar os passos para alcançar os objetivos enquanto que na socialização do tipo aleatória esses passos não são

conhecidos, são ambíguos ou continuamente modificados. Para Ferreira (2008), a socialização sequencial tem como vantagem facilitar a clareza de seu papel.

A dimensão fixa x variável refere-se ao grau em que o processo de socialização tem um calendário associado a ele. A estratégia fixa permite ao socializado perceber o processo como um todo, mas apresenta como desvantagem a limitação de sua flexibilidade.

Os novatos podem receber o acompanhamento de membros mais experientes da organização (socialização em série) ou não (socialização isolada). Essa dimensão refere-se ao grau de preparação dos recém-chegados pelos membros da organização. A socialização em série promove a adoção de papéis similares na organização. Isso promove uma continuidade de comportamentos e facilita a adaptação a diferentes situações. Opta-se pela socialização isolada quando os novos elementos não têm antecedentes que os orientem. Tal prática propicia o estímulo à criatividade e ao espírito inovador dos entrantes, mas também pode causar ansiedade e falta de orientação (FERREIRA, 2008).

A última dimensão refere-se ao grau no qual o processo de socialização é construído tanto para confirmar ou negar a identidade do novo funcionário (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979, p. 64). Ao se trabalhar o processo de socialização como um incentivo à manutenção das características do indivíduo a prática é classificada como de investidura e ao tentar reduzir essas características é classificada como de despojamento.

Socialização não deve ser confundida com acolhimento e integração, programas geralmente usados com os novatos. O acolhimento é aplicado no momento de entrada na organização e tem curta duração (1 a 4 semanas) e serve para apresentar a organização, suas normas, valores e objetivos. A integração tem uma duração maior e corresponde a um acompanhamento personalizado, direcionado não somente para o trabalho, mas também para a função, de forma a garantir a adaptação do colaborador (QUADRO 2).

QUADRO 2: Diferenciação dos conceitos de socialização, orientação/acolhimento e integração

Socialização	Orientação/Acolhimento	Integração
Processo	Programa/combinção de eventos	Programa/combinção de eventos
Acompanhamento da carreira dos indivíduos	Aplicação coletiva no momento da entrada na organização	Acompanhamento personalizado
Envolve todas as movimentação organizacionais, entrada, mobilidade horizontal e vertical; inclusão	Incide sobre um período relativamente curto (1-4 semanas)	Incide sobre um período longo (3- 12 semanas)
Envolve iniciativas organizacionais e individuais	Objetivo é influenciar os colaboradores	Objetivo é garantir a adaptação e o envolvimento do colaborador à organização e função
Incide essencialmente sobre a assimilação de valores e a identificação do papel organizacional	Direcionando para o contexto do trabalho	Direcionado para o contexto do trabalho e desempenho de funções

Fonte: FERREIRA (2008, p.3)

Como se pode observar, a socialização é bem mais abrangente que a orientação e a integração. Além de se preocupar mais com os aspectos culturais (assimilação de valores e identificação do papel do indivíduo na empresa) não tem uma abrangência temporal limitada como os programas de orientação e integração.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Para DaMatta (1997), o Brasil é uma sociedade *sui generis*, no sentido de que apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares.

As características culturais do país tendem a se refletir nas culturas organizacionais. Esta afirmação é confirmada por Pires e Macedo (2006) por meio de levantamento dos traços da cultura brasileira presentes nas organizações efetuado por Freitas (1997) que salientou como mais marcantes a hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Também Lodi (1993) relata ter encontrado traços do tipo social do trabalhador brasileiro que ajudam a compreendê-lo no trabalho: bondade e hospitalidade, culto da personalidade, dificuldades de obediência, falta de coesão social, aventura e imprevidência, falta de culto ao trabalho, falta de controle e acompanhamento, cultura ornamental, cordialidade, afetividade e irracionalidade, falta de objetividade, religiosidade intimista, dócil e resignada, sobriedade diante da riqueza, individualismo e respeito pelas chefias carismáticas.

Porém não são somente estes traços que produzem a cultura de uma organização. Segundo Freitas (1997) as organizações refiltram e retemperam idéias costumes e valores, criando assim culturas que variam de empresa pra empresa. Entender essa particularidade “bem como o processo de sua formação constitui também o objeto de estudos que tratam de cultura organizacional” (MOTTA; CALDAS, 1997, p.18).

A administração pública brasileira sofreu uma sucessão de reformas que moldaram sua cultura e modelos de gestão. Silva e Fadul (2010) destacam a reforma da década de 30, as ocorridas no regime militar de 64, as empreendidas pela constituição federal de 1988 e as reformas iniciadas no governo Collor e consolidadas pelo plano diretor da reforma do aparelho do estado de 1995.

Cada processo de reforma associou-se a diferentes modelos de gestão – patrimonialista, burocrático e gerencial. Cada qual se associa a um conjunto de práticas políticas e de cultura organizacionais nos diferentes momentos históricos. Esta ideia encontra respaldo em Morgan (2000), que afirma que toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Apesar de todas as transformações, Motta (2007) afirma que a administração pública brasileira ainda age como ferramenta para manter o poder tradicional atuando mais com critérios de loteamento político e menos a razões técnico-rationais o que permite a manutenção de coalizões de poder e o atendimento de objetivos de grupos preferenciais.

Mesmo sendo vasto o campo de estudo sobre a cultura das organizações públicas brasileiras, os estudos ainda são escassos, conforme apresentado por Silva e Fadul (2010). Contudo é da concordância de vários autores como o Freitas (1997), que afirmam ser indiscutível que “cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas” [...] “a cultura nacional é um dos fatores na formação da cultura organizacional e sua influência pode variar de organização para organização” (p.41). Sendo assim, a mudança cultural nas organizações públicas demanda novos estudos com foco nos processos de transformações e manutenção culturais.

3. METODOLOGIA

O estabelecimento da metodologia adotada se faz após a definição do problema e dos objetivos da pesquisa. Como o objetivo desse artigo foi o de analisar o curso de Ambientação Institucional para novos servidores, buscando descrever como os gestores pretendiam gerenciar a cultura do Ifes por meio do referido curso, quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e quanto aos meios, como documental, pois foram analisados

documentos referentes ao curso de ambientação. A pesquisa também pode ser classificada como um estudo de caso, visto que a pesquisa tratou-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2002, p. 32).

Optou-se pela metodologia qualitativa por tratar-se, de acordo com Godoy (1995), da melhor alternativa disponível para estudos descritivos, visto que a preocupação é a descrição de como foi pensado e aplicado o curso, sem preocupar-se com os seus resultados.

A coleta de dados iniciou-se com entrevistas com três gestores idealizadores do curso de ambientação. As perguntas da entrevista foram baseadas no instrumento OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) desenvolvido por Cameron e Quinn (2006). O OCAI é um questionário composto por seis dimensões da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso.

A escolha dos sujeitos de pesquisa (QUADRO 3) se deveu à disponibilidade para a entrevista e ao envolvimento com a elaboração do curso de Ambientação.

QUADRO 3: Características dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Nível de formação	Tempo de casa (anos)
E1	Masculino	Mestre	33
E2	Masculino	Mestre	25
E3	Masculino	Doutor	13

As questões usadas na entrevista foram do tipo abertas de forma a possibilitar a leitura aprofundada de cada resposta, codificando-as para obtenção de uma idéia sobre o todo e a mesma foi semi-estruturada por permitir que o pesquisador fique livre para exercitar sua iniciativa no acompanhamento da resposta do entrevistado, dando liberdade ao entrevistador de fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas caso surjam informações inesperadas e esclarecedoras (HAIR Jr *et al.*, 2005).

Para análise desses dados optou-se pela técnica de análise do conteúdo. Essa técnica é usada para ler e interpretar o conteúdo de materiais oriundos de comunicação verbal ou não-verbal, “que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis” (MORAES, 1999, p.8).

Berelson (1998 *apud* DELLAGNELO; SILVA, 2005) considera essa técnica como quantitativamente orientada e para a descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto da comunicação, visão não compartilhada por Bardin (1994 *apud* DELLAGNELO; SILVA, 2005) que considera que a técnica pode ter duas perspectivas, obtendo indicadores quantitativos ou não e buscando compreender os significados que vão além das mensagens concretas.

Partiu-se então para a codificação, processo considerado por Bardin (*apud* DELLAGNELO; SILVA, 2005) como importante, e que consiste no recorte ou escolha das unidades, enumeração ou escolha das regras de contagem e na classificação e agregação ou escolha das categorias.

Apesar de não ser considerado como obrigatório na Análise do Conteúdo, o próximo passo foi a categorização dos dados, onde as unidades de registro foram organizadas em grupos. As unidades de registro adotadas na codificação foram as palavras e foi adotado o critério de categorização semântico, ou seja, palavras que usadas pelos entrevistados que correspondiam às características de cada quadrante do Modelo de Valores Concorrentes

(CAMERON; QUINN, 2006) foram agrupadas no quadrante correspondente. Após a codificação e categorização dos dados, as dimensões da cultura organizacional pesquisadas foram enquadradas dentro de um dos quadrantes do Modelo de Valores Concorrentes.

A mesma sistemática foi feita pela avaliação dos documentos referentes ao curso de Ambientação, mas nesse momento, a preocupação foi a de colher quais aspectos culturais citados pelos entrevistados podiam ser encontrados nos objetivos do curso.

Na análise e interpretação da cultura do Ifes, para cada dimensão da cultura organizacional analisada foram formuladas proposições, afirmações que estabelecem relações teóricas entre os fatores analisado e que devem ser examinados dentro do escopo do estudo (YIN, 2002). Vale ressaltar que, por se tratar de um estudo de caso, as proposições encontradas neste artigo são válidas para o objeto de estudo.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. DE ESCOLA DE APRENDIZES A INSTITUTO

O Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) foi oficializado em 23 de setembro de 1909 pelo presidente Nilo Peçanha e regulamentado pelo Decreto 9.070/1911 com o nome de Escola de Aprendizes Artífices do Espírito Santo. Com o objetivo inicial de formar profissionais artesãos, a Escola de Artífices passou por diversas transformações, mudando de objetivo e denominação: Liceu Industrial de Vitória, em 1937, Escola Técnica de Vitória (ETV), 1942, Escola Técnica Federal do Espírito Santo (ETFES), em 1965, Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (CEFETES), em 1999 e, por fim, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo ou simplesmente Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), em 2008.

Até 1993, a então ETFES contava com somente uma unidade, localizada na Avenida Vitória, no bairro de Jucutuquara, Vitória. Em 1993, entrou em funcionamento sua primeira Unidade de Ensino Descentralizada (Uned) em Colatina e em 1999, a Uned Serra. Pouco mais de 100 (cem) anos após oficialização, o Ifes consta, atualmente, de 18 (dezoito) Campi em funcionamento.

Desde o início, quando ainda Liceu, o Instituto apresentava como público-alvo, os mais desfavorecidos. O decreto 7.566, de 23 de setembro de 1909, que criou 19 (dezenove) Escolas de Aprendizes Artífices ressaltava que o aumento da população exigia que fossem facilitadas às classes proletárias os meios de vencer as adversidades (SUETH *et al.*, 2009).

De uma escola para formação de artesão, o Liceu tornou-se um Instituto preocupado com a formação técnica e superior de seus alunos, oferecendo desde o ensino médio integrado ao profissionalizante à pós-graduação.

4.2. O CURSO DE AMBIENTAÇÃO E A CULTURA DO IFES

Das tantas transformações que a escola passou até se transformar em Ifes nunca se teve uma entrada tão concentrada de servidores como em 2008 e em 2009, quando houve três grandes concursos que culminaram com a entrada de mais de 500 novos servidores. Por essa razão, a forma como usualmente era transmitida a cultura aos novatos já não era adequada, pois anteriormente o processo de socialização era um trabalho individualizado voltado mais para atividade a ser exercida, como disse um dos gestores

normalmente a cultura é preservada por um processo em que as pessoas novas se misturam com as antigas e elas vão sendo aculturadas de acordo com aquele meio que elas estão. O problema é que já não tínhamos aquele meio mais. Estávamos com uma grande quantidade de gente completamente nova então, o meio não mais existia. Precisávamos criar um outro formato que, se não fosse capaz de transmitir a

cultura da forma como gostaríamos, pelo menos fosse capaz de marcar para as pessoas algumas coisas importantes da cultura.

Este novo formato ao qual o entrevistado se refere na frase anterior se trata do curso de ambientação, que busca ser uma ferramenta de gestão de cultura, como podemos verificar em documentos como a Resolução nº.14 de 09/05/2008 onde está estabelecido a obrigatoriedade do curso de capacitação para os novos servidores do Ifes (até então, CEFETES) e que tinha como objetivo geral: capacitar os novos servidores efetivos do CEFETES, professores e técnicos-administrativos em educação, para o exercício competente de suas funções técnicas e docentes em conformidade com a história, as tradições, os processos e as políticas públicas que identificam a oferta educacional profissional e tecnológica (CEFETES, 2008a).

Conforme consta nessa resolução, uma das motivações para a criação do curso de Ambientação era a preocupação, com o crescente ingresso de profissionais no Sistema CEFETES em decorrência de sua expansão física e da aposentadoria de um percentual significativo de servidores, de que a cultura historicamente construída na instituição fosse diluída com a entrada de servidores de diferentes vivências acadêmicas. Em sua maioria tratavam-se de recém-formados que não tiveram a experiência do chão de fábrica para poder repassar em seus ensinamentos uma cultura técnica profissional, e não o conhecimento acadêmico cru, e por isso, para os professores também houve uma definição de carga horária específica para os módulos de trabalho docentes em Ensino Profissionalizante Tecnológico (EPT) e imersão no ambiente EPT.

Além dos módulos específicos, a estrutura do curso apresenta um módulo-base, que é exigência comum pra todos os cargos. Os demais módulos são oferecidos conforme o nível e o tipo do cargo que o servidor ocupa. Este módulo-base é de 90 horas, cuja carga horária se divide em componentes como Fundamentos da Ética e Ética no Serviço Público Federal, História das Instituições Federais de EPT e História da EPT no Brasil, Fundamentos Filosóficos e Sócio-Educativos da EPT, Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano Estratégico Institucional, além de Orientação e Tutoria em Serviço que consistia em acompanhamento de um veterano para auxiliar suas tarefas e ser referência no momento de dúvidas aos servidores novatos. Os instrutores do curso de ambientação eram os próprios servidores da instituição e os módulos eram realizados na própria estrutura dos diversos campi do Ifes, distribuídos em todo o estado do Espírito Santo.

Dos dirigentes do recém criado Ifes, 3 (três) foram entrevistados nesta pesquisa. Eles já exerciam cargos de confiança quando a escola era ainda CEFETES e demonstram seus interesses em preservar as tradições construídas no decorrer da centenária história e se preocupam em ensinar a cultura da organização e situar os novos servidores dentro do que a instituição espera. Este fato é identificado em discurso e em documentos como a Resolução nº.14 inciso IV do caput que explicita “a necessidade de situar os novos servidores no contexto institucional do CEFETES” (CEFETES, 2008a, p. 1).

A ata do Conselho Superior de Diretores do ainda então CEFETES do dia 03 de abril de 2008 registrou a aprovação da criação do Curso de Ambientação, cuja proposta foi defendida pelo atual Reitor e então Diretor de Ensino do CEFETES. Em seu discurso, o reitor expõe a preocupação com as dificuldades que a instituição poderia passar para manter o seu padrão e seus valores históricos, já que nos dois anos seguintes aumentaria a proporção de novos servidores em relação aos servidores antigos e defendia a proposta do Curso de Ambientação para crescer e expandir, mantendo a identidade da instituição, mostrando aos novos servidores o perfil da organização e inserindo-os nesse contexto (CEFETES, 2008b).

Mesmo com a diversidade de cursos oferecida hoje na rede do Ifes, o foco nunca deixou de ser o ensino profissional e tecnológico, e apesar de ter entre os seus objetivos agora a extensão e a pesquisa, coisas que não eram exigências pra o antigo CEFETES, a pesquisas e atividades de extensão tentam se centrar como ferramenta para os alunos.

Apesar de ser uma instituição centenária com diversas transformações econômicas e políticas, alguns artefatos são visíveis em sua cultura e compreendidos quando olhamos para sua história. Ainda como ETV foi tida como oportunidade escolar para a população negra, impulsionando o ensino popular e o ensino profissionalizante também aos menos favorecidos. Talvez isso possa explicar uma visão quase que sem preconceitos entre a comunidade interna, conforme diz um dos entrevistados:

E todos têm saudades da época que passaram aqui, pois nós respeitamos muito enquanto pessoas. Aqui temos uma relação onde não há preconceito. É uma relação de família. Aqui ninguém por ter gosto diferente é tratado diferente. [E1]

A preocupação de ser reconhecida com uma escola de respostas rápidas a sociedade, se mantém até os dias de hoje nos discursos dos líderes que administram esta instituição, e com o mudar da sociedade sendo estas mudanças cada vez mais dinamizadas nas últimas décadas, podemos ver este reflexo nas transformações que a própria escola passou, como afirmam os entrevistados 1 e 3, respectivamente:

Temos a característica de uma instituição que dá respostas rápidas para sociedade. A gente quer manter isso, pois ficar o ano inteiro para responder para sociedade quanto a um curso de capacitação, não pode acontecer.(E1)

O que precisávamos mudar para que a instituição se ajuste aos tempos, e possa dar as respostas não necessariamente que a sociedade acha que devemos dar, mas sim que a sociedade precisa. (E3)

A preocupação de manter uma identidade cultural já é identificada de maneira diferente no decorrer das décadas, mas se percebe mais forte com a tendência de mudança abrupta causada pelos últimos concursos.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O discurso dos gestores entrevistados apresentou, após a análise de conteúdo, o perfil apresentado no quadro 4 para a cultura do Ifes ao usar-se, como referência, o Modelo de Valores Concorrentes.

QUADRO 4: Modelo de Valores Concorrentes para o Ifes

Dimensão da cultura organizacional	Tipo de cultura dominante		
	E1	E2	E3
Características dominantes	Clã; Mercado	Clã	Clã; Mercado
Liderança organizacional	Clã; Adhocracia	Adhocracia; Hierarquia	Adhocracia; Mercado; Hierarquia
Gerenciamento de pessoas	Hierarquia	Mercado; Hierarquia	Clã; Hierarquia
União organizacional	Clã	Clã	Clã
Ênfase estratégica	Clã	Clã	Clã; Mercado
Crítérios de sucesso	Hierarquia	Mercado	Clã; Mercado; Hierarquia

5.1 CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

Quanto às características dominantes, palavras e expressões que remetem ao tipo de cultura clã, como “família”, “carinho” e “extensão de nossas casas” aparecem em sua maioria nas respostas dos gestores.

Um dos gestores frisa como explica a diferença entre o Ifes e uma Instituição de Ensino Superior (IES) capixaba para os novatos ao comentar que para os professores especificamente, eu digo: olha, aqui não é a [Instituição X],

porque no Ifes ou CEFETES, temos nossas características. Pode fazer pesquisa e tal, extensão... Aqui temos um pensamento que é o de sermos uma família. Que pudesse prestar um bom serviço a sociedade. As pessoas entram aqui e tomam uma injeção de Ifes na veia que não tem jeito! Não esquecem nunca mais. É amor! Este amor vem da nossa história. (E1)

Outro gestor apresenta, em sua fala, trecho em que demonstra a visão familiar da instituição ao longo dos tempos, afirmando que “antigamente, a escola não era como se fosse a extensão de nossas casas e sim era nossas casas. As amizades eram muito fortes, as horas de trabalho se misturavam com os nosso fins de semana, o respeito era mútuo”. (E2)

Essa visão permanece até hoje, sendo ressaltado que “outra característica importante dentro dos traços culturais são a convivência entre as pessoas da instituição, que tem um traço um pouco ainda familiar”(E3).

Falas que demonstram a “crença de que a instituição entrega os melhores profissionais do estado e muitas vezes do Brasil e do mundo” (E3) demonstram que os gestores veem importância em outras características da organização. Essa clara preocupação com os resultados comprova como segunda característica mais marcante a da cultura do tipo mercado.

A partir das descrições apresentadas neste tópico, apresenta-se a seguinte proposição:

Proposição 1: As típicas características da cultura clã, como comprometimento e trabalho em equipe, são utilizadas como base de apoio para o alcance das consagrações de superações das metas definidas no mercado educacional.

5.2. LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Nessa dimensão, as características do tipo Adhocracia podem ser encontradas em falas que demonstram como características do líder ter coragem, tomar atitude e assumir a responsabilidade. Um dos gestores ressalta que “a outra característica é o empreendedorismo”, frisando que o servidor não deve “ficar apenas reativo. [...] tem que ter uma característica de buscar. Não pode ficar apenas na reação de alguma coisa. Você tem que ser proativo” (E3).

O tipo Hierarquia aparece com menos ênfase, mas também se faz presente. Os dados sugerem que os gestores esperam que um líder seja ético e competente, além de ser um exemplo para os subordinados.

Um dos gestores informou que para ele, um líder deve “saber ouvir [...] juntar as pessoas e entendê-las em todos os momentos.” (E1) Destaca-se assim uma característica que pode ser considerada do tipo clã para a liderança organizacional.

Baseando-se nas características apresentadas nessa dimensão, chega-se à seguinte proposição:

Proposição 2: A postura pró-ativa é característica essencial para liderança organizacional.

5.3. GERENCIAMENTO DE PESSOAS

Essa dimensão é focada fortemente em aspectos relacionados ao tipo Hierarquia, com grande preocupação com gestão de processos e planejamento, bem como a busca por pessoas confiáveis.

Além disso, apresenta aspectos de clã, pois devido à atual dispersão geográfica dos Campi, o Ifes tem se preocupado em aumentar a participação dos servidores, buscando criar fóruns horizontais de forma que todos os Campi possam participar dos processos de construção, em particular das políticas.

Com base nas observações relatadas, chega-se à seguinte proposição quanto ao gerenciamento de pessoas:

Proposição 3: A busca pelo crescimento da hierarquização é resultado de uma preocupação em manter o crescimento com a participação do máximo de participantes possíveis.

5.4. UNIÃO ORGANIZACIONAL

Sobre o que une as pessoas em torno da organização, os gestores foram unânimes e seus discursos convergem para o fato de que “a história e a cultura, o orgulho de participar da instituição, se sentir parte deste processo que está construindo uma instituição que é respeitada e aceita e abraçada pela sociedade e isso une os servidores do Ifes” (E3).

No discurso do Entrevistado 2, o mesmo expõe que o “que se busca é que todos puxem o tapete para o mesmo lado e é isso que nos faz crescer. Por isso é importante que os entrantes aprendam que a excelência que temos em nosso ensino é resultado da participação de todos, desde o faxineiro até o mais alto cargo”. Palavras como comprometimento, ética e confiança são comuns em suas falas. Isso sugere uma forte presença de características da cultura do tipo clã no que diz respeito ao que une as pessoas da instituição.

Analisando-se as colocações apresentadas pelos gestores e encontradas nos documentos analisados, propõe-se:

Proposição 4: É esperado o comportamento de lealdade dos servidores do Ifes como característica preponderante para o fortalecimento da união da organização e por isso esse aspecto é exaustivamente trabalhado na socialização.

5.5. ÊNFASE ESTRATÉGICA

Alta confiabilidade e ênfase no desenvolvimento humano, características da cultura do tipo clã estão relacionadas com as palavras e expressões mais repetidas pelos entrevistados. A preocupação com os servidores pode ser verificada quando os gestores demonstram a consciência de que o Ifes tem “que avançar muito no processo de gerenciamento do setor do ponto de vista de que a nossa gestão de pessoas deixe de ser RH e passe a ser gestão de pessoas” (E3).

Além disso, demonstram também a preocupação do servidor não somente como profissional ao afirmarem que investem muito “na capacitação tanto humana quanto profissional de todos da instituição” (E1).

Apesar desse evidente foco nas pessoas, o Ifes também apresenta forte ênfase no mercado, pois existe a visão de que “não é porque é público que é ruim” (E3).

A gente tem que ser no mínimo tão bom quanto o privado. Na verdade, se você se colocar em uma posição de uma instituição que é alimentada pelo conjunto da sociedade, a obrigação é de ser melhor do que a privada, pois a privada tem que ser boa para aquele grupo de pessoas que se beneficiam dela. Agora nós temos que ter a visão de que ela está sendo paga pelo conjunto da sociedade e ela tem que beneficiar a sociedade porque se não ela não tem razão de existir (E3).

Ocorre, na fala acima, um misto de busca por atingir os objetivos esperados de uma organização pública e ganhar o mercado composto por empresas tanto públicas quanto privadas.

Ante o exposto, quanto à dimensão ênfase estratégica pode concluir:

Proposição 5: Crença no indivíduo como o maior ativo da instituição é um trabalho permanente da instituição e valorizado nos discursos dos líderes.

5.6. CRITÉRIOS DE SUCESSO

Essa preocupação com o mercado é evidente quando se analisa o que os entrevistados consideram o que é o sucesso para o Ifes. Quando questionado sobre quais são critérios de sucesso considerados pelo Ifes, um dos entrevistados disse que

O servidor: professor ou TAE [Técnico-Administrativo Educacional] quando ele olha o sucesso das pessoas que passaram pela Instituição, sabe que tem

estatisticamente um sucesso muito grande em termos de colocação. Mas vibramos muito quando vemos o sucesso de algumas pessoas em particular que passaram por aqui e que estão colocadas nos mais diversos postos de trabalho ou político ou social de uma forma geral. E essas pessoas olham para o seu passado e elas mesmas admitem que aquilo que elas viveram na Instituição foi fundamental para o alcance do sucesso que elas têm. Eu acho que isso é uma coisa que é demonstra o nosso sucesso. [...] Temos indicadores definidos pelo TCU [Tribunal de Contas da União], definidos por nós ou pelo conselho diretor, ou seja quantos por cento dos nossos alunos são colocados no mercado, quantos que entram e concluem os cursos, e tem o sucesso de sair da instituição, quanto é o custo do nosso aluno, tudo isso são indicadores que temos que olhar com muito cuidado. [...] A qualidade da atividade realizada é considerada um traço. Não queremos, não gostaríamos de ter organismos que não tenham eficiência na sua atividade, ou seja, organismos de participação democrática têm que ser eficientes (E3)

Junto com características da cultura do tipo hierárquica, com forte demonstração de preocupação com aspectos legais, características de cultura do tipo mercado surgiram no discurso apresentado.

Por fim, considerando os critérios de sucesso, pode-se apresentar a seguinte proposição:

Proposição 6: A utilização do Mercado como termômetro de evolução e excelência vem tendo resultado por décadas e por isso é mantido.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender de que forma a cultura organizacional do Ifes vem sendo transmitida aos novos servidores. Após a análise da cultura organizacional da instituição, identificaram-se, por meio da análise de conteúdo dos documentos do curso de Ambientação Institucional e das entrevistas, fortes traços de uma cultura do tipo clã nas dimensões Características Dominantes, União Organizacional e Ênfase Estratégica, conforme Modelo de Valores Concorrentes.

Mesmo preservando um ambiente familiar de trabalho também foi identificada uma preocupação com o desempenho, pois se verifica que apesar de todas as mudanças estruturais ocorridas, a característica de sempre esperar um resultado de excelência se manteve no decorrer das décadas, como verificado por meio dos documentos e falas dos entrevistados, bem como o desejo de ter, em seus quadros, servidores empreendedores e pró-ativos.

Além disso, como é de se esperar de uma organização pública, características de uma organização do tipo hierárquica, com sua formalidade devido às exigências legais às quais se vê subordinada também foram encontradas.

Analisando os comentários dos criadores do curso de Ambientação e as ementas dos componentes, principalmente os componentes do módulo-base, percebe-se que apesar de ser incentivado o empreendedorismo para atender sempre a sociedade das diversas maneiras às quais a organização é solicitada, as ementas demonstram uma preservação de valores e traços como ética, comprometimento e confiança (Fundamentos da Ética e Ética no Serviço Público Federal).

Por meio de disciplinas como História das Instituições Federais de EPT e História da EPT no Brasil e Fundamentos Filosóficos e Sócio-Educativos da EPT buscou-se apresentar aos novatos a história do Ifes e repassar as crenças e valores assumidos por anos na Instituição. Já o componente Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano Estratégico Institucional procurou localizar os entrantes nas diretrizes do Instituto. A tutoria serviu como ferramenta de aculturação, sendo um canal de vivência das práticas culturais no cotidiano.

Identifica-se o curso de Ambientação Institucional como uma ferramenta de gerenciamento da cultura corporativa do Ifes, mas que não cobre em sua totalidade os aspectos das seis dimensões apresentadas por Cameron e Quinn, ou seja, alguns dos aspectos

da cultura organizacional não são apresentados aos entrantes, podendo gerar futuros desvios nos resultados esperados.

Em uma instituição dentre tantas públicas federais, reconhece-se no Ifes uma identidade organizacional definida em toda a história transcorrida em seus 100 anos de existência. A manutenção e a evolução da cultura antropológica desta instituição basearam-se no processo de socialização das pessoas em quaisquer momentos da vida profissional que estes estejam no Ifes, sendo que os maiores esforços se concentram no período de ambientação. Ambientação esta que teve o seu desenvolvimento formal sem perder sua força informal que já vinha funcionando no passar desta anciã escola que atribui sua maior força ao clã.

Os traços culturais do Ifes foram levantados somente levando em conta a visão de poucos gestores. Essa foi a principal limitação encontrada na pesquisa. Acredita-se que seria interessante efetuar um levantamento mais abrangente, aplicando a ferramenta OCAI nos servidores que estão há mais tempo na organização. Dessa forma seria possível obter um perfil mais confiável sobre as características da cultura da organização.

Sugere-se, para futuras pesquisas, a verificação da eficiência do curso de Ambientação Institucional em passar para os novatos os aspectos apresentados como objetivo do curso.

7. REFERÊNCIAS

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CEFETES. **Resolução do Conselho Diretor nº 14/2008, de 9 de maio de 2008. Estabelece capacitação obrigatória para novos servidores efetivos do Sistema CEFETES**. Vitória, 2008a.

_____. **Ata da 66ª reunião do Conselho Diretor, de 3 de abril de 2008**. Vitória, 2008b.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005, p. 97-118.

FERREIRA, S. **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações**. 2008. 130f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Portugal, 2008.

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

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, Jan/Mar 1989; São Paulo (24)1: p. 3-9.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GODOY, F. G. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 35, n. 3, Mai/Jun. 1995, p. 20-29. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy2.pdf>. Acesso em: 24 Jan. 2011.

HAIR, Jr, J. F. e outros. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JOKISAARI, M.; NURMI, J. Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 3, 2009, p. 527-544. Disponível em: <<http://aomarticles.metapress.com/content/1v16681372241878/fulltext.pdf>>. Acesso em: 08 Jul. 2011.

JUNG, Tobias. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. **Public Administration Review**, v. 69, Issue 6, Nov/Dez 2009, p. 1087-1096. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=59817ac3-b257-46e1-bc34-e200ce5d69ff%40sessionmgr110&vid=9&hid=24>>. Acesso em: 08 Jul. 2011.

- LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: < http://cliente.arco.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html>. Acesso em: 24 Jan. 2011.
- MARTIN, J. Creative, Intellectual and Entrepreneurial Resources for Regional Development Through the Lens of the Competing Values Framework: Four Australian Case Studies. In: Kourtit, Karima; Nijkamp, Peter; Stough, Roger R (Org.). **Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics**. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2011, p. 291-306.
- MORGAN, G. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Rev. Adm. Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, 2007, p. 87-96. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a06v41sp.pdf>>. Acesso em: 08 jul. 2011.
- PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, Feb. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 Dez. 2010.
- SCHEIN, E H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 11 ed. São Paulo: Gente, 2002, p. 165-184.
- SILVA, L. P. da; FADUL, É. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, Aug. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000400006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 Dez. 2010.
- SUETH, J. C. R. e outros. **A trajetória de 100 anos dos eternos titãs: das Escola de Aprendizes Artífices ao Instituto Federal**. Vitória: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2009.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/258488>>. Acesso em: 29 Jun. 2011.
- TAORMINA, R. J. Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 7, p. 650-676, 2009. Disponível em: < www.emeraldinsight.com/0268-3946.htm>. Acesso em: 08 Jul. 2011.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials**. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/258488>>. Acesso em: 29 Jun. 2011.
- VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. **Toward a Theory of Organizational Socialization**. 1979. Disponível em: < <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 Jan. 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução por: Daniel Grassi. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2002. 205 p.
- YU, Tianyuan; WU, Nengquan. A Review of Study on the Competing Values Framework. **International Journal of Business and Management**. Canadá, Vol. 4, No. 7, Jul. 2009. Disponível em: < <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/3000/2770>>. Acesso em: 29 Jun. 2011.