

GUILHERME HENRIQUE SILVA GOMES

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO DOS JORNAIS INTERNOS ATRAVÉS DAS REPRESENTAÇÕES
SOCIAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Mariana Mayumi Pereira de Souza

FLORESTAL - MINAS GERAIS

2024

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal
de Viçosa - Campus Rio Paranaíba**

T G633c 2024	<p>Gomes, Guilherme Henrique Silva, 2024- A cultura organizacional em uma instituição pública: um estudo dos jornais internos através das representações sociais / Guilherme Henrique Silva Gomes. – Florestal, MG, 2024. 149 f.: il.</p> <p>Inclui apêndices.</p> <p>Orientador: Mariana Mayumi Pereira de Souza. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Instituto de Ciências Humanas (IHF) - Campus Florestal, 2024. Referências bibliográficas: 129-136. DOI: https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2024.017</p> <p>I. , -0001-. II. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas (IHF) - Campus Florestal. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.</p> <p>658.4</p>
------------------------	--

Bibliotecário(a) responsável: Ana Paula de Souza CRB-6/2922


GUILHERME HENRIQUE SILVA GOMES

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO DOS JORNAIS INTERNOS ATRAVÉS DAS REPRESENTAÇÕES
SOCIAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.


APROVADO: 17 de junho de 2024.

Assentimento:

 Documento assinado digitalmente
GUILHERME HENRIQUE SILVA GOMES
Data: 25/07/2024 09:52:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Guilherme Henrique Silva Gomes

Autor

 Documento assinado digitalmente
MARIANA MAYUMI PEREIRA DE SOUZA
Data: 25/07/2024 18:17:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mariana Mayumi Pereira de Souza

Orientadora

AGRADECIMENTOS

Outubro de 2007.

Mês e ano em que me tornei um agente da administração pública em minha preciosa cidade natal, Ouro Preto. Desde então, foram duas graduações, Matemática e Educação Física, que acho interessantes, mas nunca segui carreira. Acolhido por pessoas ímpares na Prefeitura de Ouro Preto, despedi-me desses colegas em 2012 quando passei a integrar a lista de servidores da Universidade Federal de Ouro Preto. Uma passagem curta e marcante, se eu amava aquela instituição como aluno, amei mais ainda como servidor e tenho grandes lembranças do SISBIN e das pessoas que tornavam aquele ambiente agradável. Obrigado.

Março de 2013.

Eis que deixo a vista do Pico do Itacolomi para trás e, do 8º andar do prédio da Reitoria, passo a observar a UFMG em sua grandiosa e importante existência. Um lugar que quase saí por nomeações em outros concursos, mas que hoje percebo a sábia decisão em permanecer. O CECOM, atual DTI-UFMG, e sua diversidade não fazem monótonos meus dias. Já se vão mais de onze anos. Obrigado.

Um intervalo encontrado no tempo.

Sempre quis ser professor, como minha mãe, minha esposa, minhas tias e meus tios, meu sogro e minha sogra. O verbo 'lecionar' está presente em minha vida desde o dia em que nasci. Um amor platônico por conveniência. Romântico, diria. A verdade é que não enxergo um outro eu fora da administração pública. Hoje, sou servidor público. Se, em outubro de 2007, me contassem que eu estaria em abril de 2024 desejando ser servidor público para sempre, eu jamais acreditaria. Obrigado ao destino!

Mai de 2022.

Obrigado ao Profiap e à UFV. É um orgulho imenso ter feito parte de vocês. Obrigado a todos professores que não mediram esforços no processo de construção de conhecimento, sempre permitindo sermos atores ativos.

Não é todo mundo que liga ou valoriza um mestrado ou doutorado. Eu mesmo, via a pós-graduação tão distante que não lhe atribuí juízo. Os primeiros mestres e doutores que vi como amigos foram os irmãos da República Notre Dame. Obrigado a minha segunda casa, se não vocês, tudo seria diferente, mas nada seria tão bom. Que o Deus dos Rock nos abençoe!

Abril de 2024.

Obrigado, Mãe, por me apoiar a seguir meu caminho, qualquer que fosse ele, onde fosse e como fosse. Obrigado, Pai, por me motivar ao expressar o orgulho que de mim e de minha irmã tens.

Obrigado, Ju, e parabéns pela defesa de seu mestrado mês passado. Caminhar ao seu lado por toda a vida é uma das poucas coisas que peço em minhas preces. Quem diria que estaríamos caminhando juntinhos até na pós-graduação?

Vítor, meu filho, a criaturinha mais fantástica que poderia coabitar esse mundo ao meu lado. Obrigado por ser luz nos dias sombrios, ser energia no auge da minha preguiça e ser amor vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana. Essa é para você!

Obrigado, Nem. Você não avisou que seria fácil, mas fez parecer. Entrei nessa água fria da sua piscina e agora saio achando que está quente. Você é inspiração em tudo que faz! Bruno, obrigado! O apoio de vocês e o interesse pelo processo sempre foi uma motivação a mais.

Obrigado às famílias Silva e Gomes, vocês sabem o quanto foi longo, por vezes ausente, e gratificante esse percurso. Obrigado à minha família em Contagem. É enorme a gratidão e carinho. Mary, Hermes, Matheus (devo 54 churrascos), Andressa, Camila, Henrique e todos. Um agradecimento especial à rede de apoio criada não só para os cuidados com o meu filho, mas comigo e com Ju (santos bolos e marmitinhas), também, para que essa trajetória fosse percorrida.

Aos meus amigos e amigas, ok, sou enrolado. Usei o mestrado como desculpa, como já usei a paternidade e outras coisas. Obrigado por entenderem e ainda gostarem de mim.

Aos meus colegas de turma, Rômulo, Ana Luíza, Helil, Felipe e Beatriz. Que fase, hein! Obrigado por tornarem essas lembranças felizes e fazerem a trajetória prazerosa.

Professora Mariana Mayumi, obrigado pelos ensinamentos e, principalmente, pela forma de transmiti-los. Sua orientação, apoio e paciência foram determinantes e motivadores para chegar até aqui. Obrigado também ao professor Alexandre Santos, a humanização da academia como nunca havia visto. Aos professores das bancas, obrigado por ampliar os horizontes e ensinar os caminhos.

Por fim, obrigado a todos que participaram deste processo. Não há caminho que se percorra sozinho, tampouco há graça em andar assim. De outubro de 2007 a abril de 2024 e por aí vai... obrigado! Ah, preciso pedir desculpas aos meus livros de literatura que se acumularam na estante. Espero que agora consiga dar-lhes mais atenção. Obrigado!

Palavra puxa palavra, uma ideia traz outra, e assim se faz um livro, um governo, ou uma revolução, alguns dizem que assim é que a natureza compôs as suas espécies.

Machado de Assis

RESUMO

GOMES, Guilherme Henrique Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2024. **A cultura organizacional em uma instituição pública: um estudo dos jornais internos através das representações sociais.** Orientadora: Mariana Mayumi Pereira de Souza.

Objetivo da pesquisa: essa pesquisa se destinou ao estudo da cultura nas organizações e dos processos de comunicação presentes na Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais e buscou compreender a influência das representações sociais presentes no jornal “O Sistemático”, segundo a percepção dos servidores, e seu impacto na cultura na organização.

Enquadramento teórico: considerando a cultura como uma metáfora da organização, buscou-se identificar as representações sociais (Moscovici, 2007) propagadas pelo jornal “O Sistemático” e através de uma abordagem multiparadigmática, valendo-se das perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação, propostas por Joanne Martin (1992), analisar como essas são vistas pelos membros atuais.

Metodologia: enquadrando-se como um estudo de caso, a pesquisa assumiu enfoque qualitativo. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com os servidores e da análise documental das edições do jornal interno do setor. As informações obtidas no decorrer da investigação foram analisadas sob a ótica da Análise do Discurso, dando enfoque na interpretação social dos discursos e na relação entre as falas, textos e comportamentos oriundos do contexto social pesquisado.

Resultados: os resultados apontaram para uma organização em que, embora propagavam-se em seu canal de informação representações que denotavam um ambiente com tendência à integração, a realidade organizacional apontava que essa perspectiva pouco é percebida no cenário atual. A saída de membros antigos da organização e a entrada de servidores mais jovens provocou uma mudança nos valores integradores de outro tempo, levando ao declínio das representações sociais presentes no jornal. A organização foi percebida como um ambiente permeado por grupos e manifestações individuais, marcando a forte presença das perspectivas da diferenciação e fragmentação de Martin (1992). Nesse contexto, concluiu-se que a reformulação do mecanismo de comunicação é uma ação importante no sentido de proporcionar maior representatividade da diversidade cultural presente na organização.

Originalidade: ao associar a Teoria das Representações Sociais com a abordagem multiparadigmática de Martin (1992), essa pesquisa possibilitou identificar por uma nova lente os aspectos culturais do setor e as manifestações percebidas pelos membros. Deste modo, a

avaliação dessa percepção abordou a representatividade cultural em relação às matérias retratadas em “O Sistemático” e a respeito do próprio jornal.

Contribuições práticas: considerando as sugestões e críticas apontadas pelos membros da organização, essa pesquisa propõe conteúdos e formatos para um novo canal de informação para o setor. A intenção nessa proposta é desenvolver um mecanismo que seja representativo dos valores e ideais da cultura atual na organização, possibilitando a participação e manifestações dos servidores quanto a sua construção e manutenção.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura Organizacional. Representações Sociais. Comunicação interna. Jornal Interno. Administração Pública.

ABSTRACT

GOMES, Guilherme Henrique Silva, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, June, 2024. **Organizational culture in a public institution: a study of internal newspapers through social representations.** Advisor: Mariana Mayumi Pereira de Souza.

Objective: This research focused on the study of the culture in organizations and current communication processes in the Information Technology Directorate of the Federal University of Minas Gerais, seeking to understand the influence of social representations present in the newspaper "O Sistemático", according to the perception of employees, and their impact on organizational culture.

Theoretical framework: Considering culture as a metaphor for the organization, the aim was to identify the social representations (Moscovici, 2007) published by the newspaper "O Sistemático", also through a multi-paradigmatic approach using the perspectives of integration, differentiation and fragmentation proposed by Joanne Martin (1992), in order to analyze how the social representations are seen by the current members.

Methodology: As a case study, the research was carried out using a qualitative approach. Data collection was through interviews with employees and documentary analysis of internal newspaper issues. The information obtained was analyzed from the perspective of discourse analysis, which focuses on the social interpretation of the discourses and the relationships between the speeches, texts and behaviors of the social context under study.

Results: The results pointed to an organization in which the organizational reality indicated that this integrative perspective was hardly perceived in the current scenario, even though the information channel propagated representations that indicated an environment with a tendency towards integration. The departure of long-serving members of the organization and the arrival of younger staff has led to a change in the integrating values of another era leading to a decline in the social representations present in the newspaper. The organization was perceived as an environment in which Martin's (1992) perspectives of differentiation and fragmentation were strongly present, and which was permeated by group and individual manifestations. In this context, it was concluded that reformulating the communication mechanism was an important action to take in order to make the cultural diversity present in the organization better represented.

Originality: By combining the theory of social representations with Martin's (1992) multi-paradigmatic approach, this research enabled the cultural aspects of the sector and the manifestations perceived by its members to be identified through a new lens. In this way, the

evaluation of this perception dealt with cultural representativeness in relation to the articles published in 'O Sistemático' and in relation to the newspaper itself.

Theoretical and practical contributions: Taking into account the suggestions and criticisms made by members of the organization, this survey proposes the content and formats for a new information channel for the sector. The aim of this proposal is to develop a mechanism that represents the values and ideals of the sector's current culture in organization, allowing officials to participate and express their views on its construction and maintenance.

KEYWORDS: Organizational Culture. Social representations. Internal communication. Internal Newspaper. Public Administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Resumo da visão de cultura da pesquisa	29
Figura 2 - Ancoragem de objetivação.....	45
Figura 3 - RS subjetivas, intersubjetivas e transubjetivas	49
Figura 4 - Discursos e RS na cultura na organização	51
Figura 5 - Estrutura organizacional da DTI-UFMG	53
Figura 6 - "O Sistemático"	68
Figura 7- Fotos festa de Natal 1.....	78
Figura 8 - Fotos festa de Natal 2.....	79
Figura 9 - Fotos festa de Natal 3.....	79
Figura 10 - Aniversariantes DTI-UFMG.....	81
Figura 11 - Memória fotográfica do CECOM	85
Figura 12 - Documento de criação de “O Sistemático”	103
Figura 13 - Canais de comunicação e suas representações na cultura na organização.....	121
Gráfico 1 - Publicações nacionais nos últimos 5 anos: abordagens da cultura nas organizações públicas.....	31
Quadro 1 - Elementos culturais	33
Quadro 2 - Características das perspectivas de Martin (1992).....	39
Quadro 3 - Edições selecionadas do jornal “O Sistemático”	64
Quadro 4 - Estratégias de persuasão e processos da TRS	67
Quadro 5- As diferentes percepções sobre as RS	101
Quadro 6 – Situações e panoramas futuros das RS	111
Quadro 7 – Síntese das sugestões dos membros sobre o canal de comunicação.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados	88
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Análise do Discurso
ATC	Assessoria Técnica da Diretoria de Tecnologia da Informação
CECOM	Centro de Computação da Universidade Federal de Minas Gerais
COVID-19	Coronavirus disease 2019
DAA	Divisão de Apoio Administrativo
DIS	Divisão de Infraestrutura e Serviços
DIR	Direção da Diretoria de Tecnologia e Informação
DRC	Divisão de Redes e Comunicação
DTI-UFMG	Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
RS	Representações Sociais
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
TRS	Teoria das Representações Sociais
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
	Problema	22
	Objetivos.....	23
	Justificativa.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
	2.1 Os estudos sobre cultura nas organizações.....	30
	2.2 Cultura nas organizações: conceitos e elementos	32
	2.3 Cultura nas organizações: variável ou metáfora?	34
	2.5 Abordagem multiparadigmática	39
	2.6 As representações sociais.....	41
	2.6.1 A Teoria das Representações Sociais de Moscovici	43
	2.6.2 Ancoragem e Objetivação	44
	2.6.3 Abordagens das representações sociais	46
	2.7 Representações sociais, discurso e cultura nas organizações	48
	2.8 A DTI-UFMG e o perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação	52
3	METODOLOGIA	56
	3.1 Abordagem e método.....	57
	3.2 Coleta de dados.....	58
	3.3 Análise dos dados	60
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	63
	4.1 Da seleção das edições	64
	4.2. As representações sociais presentes na DTI-UFMG: um panorama entre o jornal e a percepção dos servidores.....	66
	4.2.1 O Sujeito Ceconiano	70
	4.2.2 A Grande Família DTI-UFMG.....	74
	4.2.3 Heróis e histórias de sucesso	83

4.3 A percepção dos servidores	87
4.3.1 Análises das representações observadas pelos servidores	89
4.3.1.1 A percepção dos servidores acerca do Sujeito Ceconiano	90
4.3.1.2 A percepção dos servidores acerca da Grande Família DTI-UFMG.....	94
4.3.1.3 A percepção dos servidores acerca dos heróis e das histórias de sucesso	98
4.4 A DTI-UFMG sob a ótica das perspectivas de Martin.....	100
4.4.1 O jornal “O Sistemático” e a perspectiva da integração.....	102
4.4.2 Diferenciação e Fragmentação na atualidade	105
5 PANORAMA DE “O SISTEMÁTICO” E ASPIRAÇÕES DOS SERVIDORES ACERCA DE UM CANAL DE COMUNICAÇÃO.....	111
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	115
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	137
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas semiestruturadas com os servidores da Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.....	140
APÊNDICE C – Produto Técnico Tecnológico	142
APÊNDICE D - Autorização para a pesquisa	149

1 INTRODUÇÃO

A Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (DTI-UFMG) construiu um vasto acervo de informações da rotina e realizações do setor ao longo dos anos, disposto sob a forma de um jornal interno do setor, que pode ser acessado no site da instituição, intitulado “O Sistemático”. Criado pela diretoria do setor em 1977 e em atividade desde então, o periódico mantinha publicações semanais, até a paralisação causada pela pandemia da COVID-19. As edições, disponíveis em acervo material (1977-2001) e no site do setor (2001-2020), retratam aspectos que vão desde a atividade técnica e institucional do setor até aspectos da vida pessoal de seus integrantes, como aniversários, capacitações e realizações diversas. Esse conjunto de informações e sua abrangência a variados campos além da vida organizacional são um retrato histórico do setor e das pessoas que fizeram e fazem parte da organização, e se configura em um objeto de investigação que pode auxiliar na identificação de elementos da cultura nas organizações¹ e sua transformação ao longo do tempo.

A motivação para essa pesquisa reside na percepção acerca da simbologia que o jornal possuía em seu período de atividade tanto para membros quanto para ex-membros da organização. O caráter de dossiê de informações que lhe é atribuído, ao qual o jornal realmente faz jus, transforma-o num catálogo de registros diversos. Em suas publicações, há fotos que perpassam décadas, depoimentos de servidores que deixaram a organização há anos, registros de infraestrutura que revelam a evolução tecnológica não somente do setor, mas do mundo de forma geral. Enfim, um vasto acervo de informações, conforme dito anteriormente.

Esses dados adentram também ao campo cultural da organização. Na literatura há uma diversidade conceitual sobre a definição de cultura nas organizações (Coelho

¹ Essa pesquisa opta por utilizar em seu título o termo “cultura organizacional” dado à sua popularidade nos estudos organizacionais. Por outro lado, considerando que essa pesquisa aborda a cultura como uma metáfora da organização, adota-se ao longo do estudo o termo “cultura nas organizações”. De acordo com Marchiori (2014) e Carrieri (2014), essa opção se mostra mais apropriada para estudos com uma abordagem interpretativa, pois considera as ações e a interação dos indivíduos no processo. Entende-se, então, a presença de “culturas” nos ambientes organizacionais em diversas perspectivas e não apenas uma visão única de cultura.

Júnior; Borges-Andrade, 2004). O conceito de cultura provém da antropologia, ainda que não haja neste campo um consenso sobre sua definição. Para Geertz (2008) a cultura é um sistema de significados simbólicos compartilhados pelos membros de uma sociedade e transmitidos de geração em geração. Em estudos organizacionais são vastas as suas aplicações e a forma como a cultura fornece informações acerca das organizações é importante para sua caracterização. Nos estudos sobre a cultura nas organizações, a abordagem pode ocorrer através de duas perspectivas: como uma variável ou como uma metáfora da organização (Smircich, 1983). No segundo caso, sendo essa a vertente adotada nessa pesquisa e a forma como o autor percebe a cultura, entende-se que ela é um conjunto de significados e premissas compartilhados entre os membros de uma organização (Morgan, 2002).

As edições do jornal transparecem os valores e pressupostos da DTI-UFMG, trazendo, por exemplo, o registro de momentos de integração e socialização dos membros, recepções e despedidas, promoções e outras ocorrências. As informações de cunho pessoal dos servidores podem ser observadas nas edições das mais variadas formas, desde a aprovação em concursos a nascimento de filhos e aniversários.

Alguns anos após minha admissão, ocorrida em 2013, após ler diversas edições e até figurar em algumas, passei² a enxergar “O Sistemático” como uma espécie de narrador da história da organização que faço parte e de seus membros, estendendo, por vezes, suas linhas à vida familiar desses. Entretanto, há que se considerar que nenhum discurso é inteiramente imparcial ou isento de ideologia.

Segundo Pêcheux (1969, p.79), "é impossível analisar um discurso como um texto, isto é, como uma sequência linguística fechada sobre si mesma, mas que é necessário referi-lo ao conjunto de discursos possíveis a partir de um estado definido das condições de produção". Diante disso, é necessário elucidar que o jornal foi criado no final da década de 1970, em uma reunião de diretoria, com o propósito inicial de divulgar atos, convocações e informações oficiais que a diretoria considerava essenciais e de conhecimento obrigatório dos servidores. Durante a sua atividade, salvo raras exceções, o jornal foi editado pela mesma redatora.

Considerando o exposto, ainda que não pudesse afirmar sobre a intencionalidade no discurso do jornal, devido à dificuldade de determinar as intenções por trás das mensagens veiculadas além da minha percepção individual, era possível inferi-la de

² Neste trabalho, o uso da primeira pessoa do singular foi adotado em momentos que se referem especificamente a experiências pessoais do autor.

forma interdiscursiva, pela comparação com outros discursos que versavam sobre o tema trabalho, resultados e informações de menor complexidade relacionadas ao setor.

Assim, é prudente considerar que mesmo que aqueles discursos fossem cuidadosamente construídos e apresentados de forma aparentemente objetiva, havia que se cogitar a possibilidade de existirem motivações subjacentes, implícitas ou não tão evidentes. Portanto, levando em consideração não apenas o que está sendo dito, mas também os possíveis discursos por trás da redação e a percepção dos demais membros da DTI-UFG, o jornal emanou como uma fonte de pesquisa robusta para o estudo sobre a cultura na organização.

A cultura de uma organização é composta por elementos que podem ser identificados no âmbito organizacional. Estes elementos podem influenciar significativamente na forma como os indivíduos se vinculam à organização (Ungaris; Rodrigues, 2020). Segundo Freitas (1991), podem-se destacar oito elementos principais que comumente estão presentes nas culturas: valores, crenças e pressupostos, ritos, cerimônias, mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação. Esses elementos representam um canal de interpretação que, através de uma linguagem funcionalizada, conduz o universo de significados a atingir a aceitabilidade pelos indivíduos (Freitas, 1991).

A cultura como uma metáfora de uma organização emana da convivência e integração entre seus membros (Morgan, 2002). Os membros de uma organização naturalizam a cultura por meio da interpretação de seus elementos, comportamentos e enaltecendo significados (Freitas, 1991). Assumida como metáfora, a cultura nas organizações não se caracteriza como algo que possa ser imposto ou forçado aos indivíduos (Morgan, 2002). Em um contexto de visões e valores compartilhados, as transformações da cultura, para que ela se configure em uma nova realidade, representam grandes desafios. (Morgan, 2002).

A cultura nas organizações se caracteriza como um campo no qual existem diversas possibilidades de investigação (Endo et al., 2019). Uma das principais dificuldades acerca das organizações públicas é a transformação da cultura burocrática que foi imposta a elas desde o início da criação do serviço público (Pires; Macêdo, 2006). Desde então, os processos de mudanças têm sido aderidos pelas instituições com vistas a melhorar os serviços e o ambiente (Santos; Santos; Pontes, 2018). Wood Jr. (2000) destaca que, nos processos de mudança e transformação, alguns pontos comuns entre a estrutura organizacional, o modelo de gestão e a cultura nas organizações podem

ser identificados. Destacam-se, dentre esses pontos, os rituais sendo utilizados visando proporcionar a identificação dos indivíduos com os processos de mudança e seus líderes; a elaboração e propagação das narrativas de sucesso; a veiculação de discursos atrelados à participação e a celebração de heróis.

Assim, o jornal “O Sistemático” enquadra-se como um artefato que representa um dos principais elementos apontados por Freitas (1991), satisfazendo os critérios para ser analisado nessa pesquisa: os processos de comunicação. Os jornais internos das organizações são considerados um veículo de comunicação ideológica, que ao se apropriar deste universo simbólico (mitos, rituais, heróis, etc.) estabelecem um processo de troca com o ambiente (Curvello, 2012). Esses veículos promovem a integração entre os membros, sendo indiretamente constituintes da cultura e o uso destes artefatos se configura em uma ação que pode auxiliar a organização nos processos de adaptação (Machado, 2004).

Compreende-se que a comunicação interna pode aproximar indivíduos e organização, sendo fundamental para que os sujeitos conheçam e assimilem valores da organização a qual pertencem (Santana; Brandão, 2018). A comunicação interna é um conjunto de procedimentos desenvolvidos pelas organizações na intenção de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna acerca de valores da organização, visando admitir, por parte de seus integrantes, o reconhecimento e a consolidação de uma visão compartilhada.

Souza e Faria (2005), em um estudo que analisou os jornais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), verificaram que os jornais podem retratar manifestações sociais do meio organizacional. Um dos jornais analisados neste estudo, editado pela direção da ECT, objetivava disseminar a cultura ascendente da organização, enquanto que o outro, os boletins publicados pelo sindicato dos servidores da instituição, retratava em suas publicações uma espécie de contracultura. Em parte de suas conclusões, por intermédio de resultados obtidos pela Análise do Discurso (AD), os autores destacam o discurso como ferramenta comum a ambos jornais, porém, com finalidades distintas e gerando efeitos diferentes sobre quem lê.

Essa pesquisa se orienta considerando as influências da comunicação interna na construção de uma visão compartilhada entre indivíduos (Santana, Brandão, 2018) e a veiculação de aspectos culturais aceitos ou rejeitados por meio de discursos presentes em jornais internos (Souza; Faria, 2005). Assim, a análise das matérias veiculadas pelo jornal “O Sistemático”, com foco no discurso apresentado, permite uma associação

com a Teoria das Representações Sociais (TRS). Ao examinar se os processos de ancoragem e objetivação, propostos por Moscovici (2007), pode-se compreender a dinâmica cultural que permeiam a organização e as intenções presentes no discurso veiculado pelo periódico.

Jodelet (2009) explica que as Representações Sociais (RS) têm origem nas esferas subjetivas, intersubjetivas e transubjetivas dos sujeitos. Na esfera subjetiva, as representações são moldadas pela percepção e modificação individuais. Na esfera intersubjetiva, ocorre a formação de representações compartilhadas através da interação verbal direta entre os indivíduos. Já na esfera transubjetiva, as representações são influenciadas por elementos que permeiam tanto o nível subjetivo quanto o intersubjetivo, abrangendo indivíduos e grupos assim como contextos de interação, produções discursivas e trocas verbais (Jodelet, 2009).

Essa abordagem, cria uma abertura para análise no campo cultural, no qual as perspectivas propostas por Martin (1992) se apresentam como uma estratégia para identificar se o discurso e as representações do jornal correspondem à percepção dos servidores.

As perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação são abordadas por Martin (1992) como formas de compreender a cultura e a dinâmica organizacional, sendo que na integração os membros da organização compartilham valores comuns, objetivos e normas de uma alta administração, uma espécie de cola que os mantém unidos; na diferenciação esse consenso é percebido nas subculturas e na fragmentação os membros podem ter visões conflitantes, valores discrepantes ou objetivos opostos. Essas três perspectivas oferecem uma maneira abrangente de entender a complexidade das relações organizacionais, destacando diferentes aspectos relacionados a coesão, diversidade, coexistência de interesses dentro das organizações e produção de ambiguidades.

Uma vez que as representações presentes nos discursos, tanto do jornal quanto dos servidores entrevistados, refletiram as percepções, valores e crenças que moldam a cultura da instituição, pode-se aferir se essas representações foram naturalizadas, integralmente ou parcialmente, na organização (Ferraz, 2018). Nesses termos, as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação retrataram a ancoragem e a objetivação das representações sociais em diferentes níveis.

Essa estratégia proporcionou ainda avaliar se o jornal “O Sistemático” se configurava ou não em um instrumento de comunicação que, além de sua função

inicial determinada em sua criação pela Diretoria, difundia a cultura na organização alinhada com a percepção dos servidores. Inicialmente, na análise das edições do jornal, evidenciou-se a presença de características marcantes da perspectiva da integração no discurso do periódico. As RS nele veiculadas não cediam espaço a ambiguidades, como no caso do Sujeito Ceconiano, em que não há uma simples menção ao sujeito não ceconiano ou, até mesmo, de um sujeito que aceita parcialmente os pressupostos do perfil “ceconiano”. Ainda, pode-se citar a RS da Grande Família que retrata a harmonia e colaboração entre os membros, raramente mencionando conflitos ou ambiguidades entre eles, o que torna esse silenciamento outra característica marcante da perspectiva da integração. A RS dos heróis e histórias de sucesso celebrava ícones que ostentavam características valorizadas na organização, padrões a serem reproduzidos, numa tendência de promover a coesão sobre os valores da organização por essas narrativas.

Deste modo, considerou-se relevante a análise das edições do jornal interno da DTI-UFMG ao ponto que o periódico concedeu acesso às significações culturais que atravessam os anos de existência da organização. Além disso, a contraposição dos discursos presentes nas edições frente aos discursos referentes a percepção de seus leitores se revelou como uma estratégia útil para a compreensão da cultura e avaliação dos processos de comunicação presentes no setor. Em resumo, o discurso dos membros atuais não relaciona o mesmo significado presente no jornal às RS do Sujeito Ceconiano e da Grande Família DTI-UFMG. Entende-se que os valores intrínsecos a essas RS representam um recorte do passado da organização, no qual a integração dos membros foi percebida como uma característica da cultura dominante àquela época. Entretanto, atualmente, a diversidade de significações presentes no setor pode ser condicionante para que seus membros não se vejam representados nessas RS ou em RS que tendem a generalizações e coesões.

O discurso dos membros atuais percebe a cultura na organização caracterizada pela formação de grupos (perspectiva da diferenciação) e pelo crescimento de uma tendência à individualização (perspectiva da fragmentação). Ainda que não tenha sido possível imergir no estudo destes grupos ou pessoas isoladamente, nota-se que a atribuição de significados entre eles não é uniforme, apresentando variações diversas. Nesse cenário, um canal de informação deve considerar a amplitude de perspectivas percebidas e as diferentes visões de mundo presentes na organização. Essa pesquisa, ao propor a reformulação do canal de comunicação, pretende contribuir para que

elementos da cultura sejam fortalecidos, agindo na vinculação entre servidores e instituição e na promoção da representatividade existente no corpo técnico da DTI-UFMG.

Problema

Conforme dito anteriormente, a cultura nas organizações pode ser vista como um conjunto de valores, crenças, hábitos e comportamentos que orientam as ações e decisões de seus membros. A cultura nas organizações pode ser influenciada por diversos fatores, externos e internos, que vão desde a história da organização, sua estrutura, missão, visão, o ambiente em que está inserido, entre outros.

No caso específico da DTI -UFMG é importante situar que a organização é um setor de tecnologia pertencente a uma instituição de ensino superior, sendo responsável por prover e gerenciar a infraestrutura tecnológica necessária para apoiar as atividades acadêmicas e administrativas da universidade nos campos do ensino, pesquisa e extensão.

O corpo de servidores da DTI-UFMG passou por um processo de renovação. A unidade, que possui oitenta e quatro postos em seu quadro de vagas, teve entradas e saídas de colaboradores registradas que apontam uma mudança de cerca de 20% do seu corpo técnico. Assis (2022) destaca o surgimento de quinze vacâncias na DTI-UFMG apenas entre o período de 2020 a 2022, sendo que estes postos se encontram ocupados por novos servidores que ingressaram no setor nos últimos 3 anos. Sabe-se que o fluxo de membros pode se caracterizar como um fator influente na cultura de uma organização (Coelho Júnior, 2003). De fato, o que se percebe é que a entrada de novos servidores, iniciando suas carreiras na instituição, contrasta com a existência de servidores que compõem o corpo técnico do setor a décadas. Os valores, crenças, hábitos e comportamentos dos servidores antigos nem sempre são correspondentes aos dos servidores novos e com menos tempo de serviço público.

A cultura predominante na organização, que fora ao longo dos anos retratada em um jornal interno quadragenário do setor, contrasta com a cultura dos novos profissionais de tecnologia da informação recém-chegados, ainda incipiente em suas manifestações. Diante desse contexto, como um canal de comunicação de um setor de tecnologia da UFMG pode atuar na difusão da cultura na organização considerando a percepção dos servidores?

Objetivos

O objetivo geral é compreender a influência das representações sociais presentes no jornal “O Sistemático”, segundo a percepção dos servidores, e seu impacto na cultura na organização. Especificamente, pretende-se:

- Identificar as representações sociais mais relevantes relacionadas aos elementos da cultura na DTI-UFMG, propagadas pelo jornal “O Sistemático”, e analisar como essas são vistas pelos membros atuais;
- Identificar os aspectos culturais do setor e suas manifestações pelos membros, a partir da análise de representações sociais;
- Avaliar a percepção dos servidores acerca da representatividade cultural do discurso veiculado pelo jornal “O Sistemático” e, também, a respeito do próprio jornal;
- Propor alterações de conteúdo e formato no meio de comunicação do setor de forma a torná-lo mais representativo dos valores e ideais da cultura na organização e um canal aberto para as manifestações dos servidores.

Justificativa

A cultura na Diretoria de Tecnologia de Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (DTI-UFMG) tem passado por diversas mudanças, catalisadas pela efervescência do mercado de tecnologia e pela pandemia da Covid-19. Os aspectos culturais da organização podem ser percebidos de diversas maneiras. Entretanto, alguns são mais evidentes quando se examina “O Sistemático”, jornal interno semanal de divulgação de informações da DTI-UFMG, criado em 14 de junho 1977 e que mantinha suas edições periódicas até 17 de setembro de 2020, quando as publicações foram interrompidas devido às dificuldades impostas pela pandemia. Segundo Morgan (2002), observar a organização e sua cultura como externos a ela possibilita enxergar a cultura de uma perspectiva nova.

Um dos fatores que me motivou a investigar os aspectos culturais da DTI-UFMG através da análise de seu jornal interno é o fato de que algumas situações retratadas no jornal não se referiam estritamente ao que eu observava no cotidiano. Ainda que esses conteúdos fossem verídicos, o que não é posto em dúvida nessa pesquisa, alguns pontos de vista não me pareciam ser tão aderentes, tanto para mim, quanto para membros com os quais conversava rotineiramente. Assim, me

posicionando como um observador da minha própria organização, busquei traçar um panorama entre o que eu lia e aquilo que observava.

Ainda no início dessa análise informal que estava por fazer, percebi que não havia nulidade na assimilação do conteúdo do jornal pelos membros atuais, mas uma incidência não tão alta de leitores. Alguns membros pareciam o admirar e faziam questão de estarem a par de suas edições. Por outro lado, ouvia algumas pessoas relatarem que apenas faziam uma leitura dinâmica das edições, sendo que haviam ainda outros que, talvez, sequer o liam. A questão pareceu-me intrigante. As histórias do jornal, contadas por diversos servidores mais antigos da organização, inclusive a própria redatora, pessoa a frente do jornal por toda sua atividade, não condizia com esse reflexo atual. Os relatos apontavam o periódico como um veículo que inteirava os servidores, trazendo histórias da organização e dos membros e os mais diversos conteúdos que aguçavam seus leitores e os deixavam ansiosos pela próxima edição. Em algum momento na história da DTI-UFMG isso parece ter se alterado. Com a interrupção das publicações em 2020, há servidores na organização que nunca vivenciaram uma publicação de “O Sistemático” e esse distanciamento do jornal para com os membros e organização pode acarretar prejuízos na comunicação interna do setor.

Desse modo, inicialmente, tornou-se necessário entender como aquele conteúdo do jornal vinha sendo recebido pelos membros atuais da organização. Essa percepção dos servidores poderia elucidar as questões referentes a queda de interesse pelo jornal. Em um segundo momento, poderia também compreender os aspectos culturais da organização associando as informações obtidas nos discursos dos servidores ao contexto cultural observado na DTI-UFMG. Por fim, além da análise do periódico junto aos membros da DTI-UFMG, poderiam ser levantadas questões pontuais sobre os processos de comunicação e culturais na organização, numa perspectiva de análise que contemplasse aquilo que existiu, existe, e aquilo que poderia vir a existir no futuro. Essa visão dos membros sobre o que lhes é almejado em termos de comunicação e cultura poderiam auxiliar numa reconfiguração do jornal, visando contemplar o desejo dos membros e auxiliar na identificação dos mesmos com a instituição.

Para Silva, Souza e D’Ávila (2021), a sensação de pertencimento a uma organização, percebida como vantagem pelos membros de uma organização, pode ser criada pelo uso de determinado conjunto de elementos simbólicos. O jornal “O

Sistemático” abordava questões cotidianas da organização e de seus membros. Os símbolos e elementos utilizados para a afirmação da cultura nas organizações constavam frequentemente em suas páginas e desempenhavam um papel relevante na propagação da imagem e identificação entre os servidores.

Entretanto, nos últimos anos, tem ocorrido uma renovação do corpo técnico do setor. Um estudo interno realizado pela DTI-UFMG, apontou que mesmo após a chegada de novos servidores para repor vacâncias ainda existem vagas abertas não preenchidas. O jornal, antes um símbolo de integração e união, está com suas publicações suspensas desde 2020, inclusive com a vaga de redator aberta sem que algum servidor se manifeste a ocupá-la.

Segundo Wood Jr. (2000), em ambientes de níveis simplificados de estruturação, como é o caso da DTI-UFMG, a substituição de dogmas ultrapassados por versões mais recentes encontra um terreno mais fértil devido à predisposição dos membros envolvidos neste ambiente. Os novos servidores podem não se vislumbrar com o arcabouço simbólico que permeia o setor desde sua fundação, principalmente no que diz respeito ao *status* que era atribuído, muito pelos próprios integrantes do setor, pelo simples fato de se estar lotado no departamento. Assis (2022), em estudo para avaliação da implementação do trabalho remoto na DTI-UFMG, constatou que o mercado privado das empresas de TI tem se mostrado mais flexível e dinâmico que as instituições públicas, atrativos como home-office, flexibilidade de horários, eventos de integração e outras estratégias são oferecidas aos funcionários enquanto que nas instituições públicas essas estratégias encontram barreiras administrativas e legais. Deste modo, até mesmo a retenção de servidores tem sido um problema para a DTI-UFMG.

Para Morgan (2002) os significados compartilhados, associados aos rituais e normas de uma organização, podem assumir um papel importante para enfrentar os desafios que se apresentam a uma organização. Santos, Santos e Pontes (2018) destacam a importância de que novos estudos em organizações públicas sejam realizados a fim de avançar no debate acerca dos aspectos conceituais da cultura nessas organizações. As organizações públicas possuem características culturais específicas que as distinguem das empresas privadas, podendo gerar resultados diferentes das pesquisas realizadas nesses contextos (Silva; Fadul, 2010). Ainda, poucos são os trabalhos que relacionam a cultura nas organizações com os processos de comunicação que existem nas organizações (Curvello, 2012).

Para mapear qual a incidência de estudos nacionais que abordam a cultura nas organizações públicas nos últimos cinco anos, procedeu-se uma busca nos portais *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)* e *Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL)*, no período compreendido entre 03 e 06 de março de 2023. A seguinte expressão foi utilizada na busca: (“cultura organizacional”) AND (“Público”) OR (“Pública”). Aplicou-se o filtro de idioma português e intervalo de publicação com período inicial a partir do ano de 2018 e final em 2023. A seleção inicial retornou oitenta e um resultados. A leitura dos títulos e resumos dos artigos resultou na classificação de quinze artigos que abordam a cultura nas organizações públicas do Brasil. Dentre eles, não há nenhum trabalho que aborde especificamente a cultura nas organizações e setores de tecnologia da informação.

O tema “Satisfação, qualidade e bem-estar no trabalho” é o que mais recebeu atenção dos pesquisadores no período pesquisado, sendo identificados cinco artigos publicados com a intenção de analisar questões que envolvem o indivíduo nas organizações e os aspectos e influências da cultura sobre ele (Caldas; Trigueiro; Thiago, 2022; Paz et al., 2020; Silva et al., 2018; Ungari; Rodrigues, 2020; Kai; Lourenço; Fernandes, 2020).

A relação entre cultura e Gestão Pública foi abordada em três artigos (Melati; Janissek-Muniz, 2022; Santos et al., 2020; Melati; Janissek-Muniz, 2020). A cultura nas organizações e inovação aparece, também, em três trabalhos dentre os pesquisados (Lima, 2019; Silva et al., 2021; Souza; Machado; Sehnem, 2021).

Dois estudos analisaram a cultura e a implementação de políticas nas organizações (Santos et al., 2021; Ferreira et al., 2021). Com uma publicação, aparecem os temas da análise de instrumentos para avaliação da cultura nas organizações (Callefi; Santos, 2022) e um estudo bibliométrico sobre cultura nas organizações (Fonseca et al., 2018).

Ao focalizar o campo de análise para estudos realizados em instituições públicas ou com a finalidade de investigar a cultura nessas organizações, comprova-se a dispersão de perspectivas apontada por Endo et al. (2022). Ainda que haja uma convergência para a análise da percepção e manifestação do indivíduo quanto a cultura nas organizações, que corresponde, inclusive, ao tema dessa pesquisa, há uma variação na abordagem da cultura nas organizações públicas que enriquece o debate e valoriza seu estudo e relações para a compreensão das organizações e seus membros.

Deste modo, a TRS mostrou-se uma ferramenta eficaz para identificar como a percepção dos membros sobre representações sociais pode revelar aspectos culturais da organização. Fantinel e Cavedon (2010) utilizaram a TRS para desvendar aspectos da cultura organizacional de um restaurante no que tange às categorias espaço e tempo. Os resultados dessa pesquisa revelaram as RS pela percepção de clientes e funcionários do restaurante e desvendaram-se as homogeneidades e as heterogeneidades de sua cultura na organização.

A produção científica envolvendo estudos organizacionais e a TRS é abordada por Martins-Silva et. al (2016) em um estudo bibliométrico que analisou publicações realizadas entre 2001 e 2014 no Brasil. Segundo os autores, o uso da TRS é incipiente, sendo muitas vezes utilizado de forma superficial nos estudos analisados. Para eles, estudos futuros devem considerar, dentre outros fatores, a TRS e seu “papel nas transformações sociais, possibilitando tanto a mudança das RS quanto permitindo o entendimento de como ocorrem os processos de mudança social” (Martins-Silva et al., 2016). Nesse sentido, pode-se analisar as representações sociais presentes no jornal e compará-las à percepção dos servidores para entender o contexto cultural da organização estudada ao longo do período de publicações analisado e compreender o processo de mudança cultural para, assim, apresentar uma proposta de canal de comunicação.

Visando contribuir para o campo dos estudos em cultura nas organizações, essa proposta baseia-se na análise da cultura predominante em crise e na percepção dos servidores quanto a ela. Ainda, busca-se identificar quais são os anseios destes servidores quanto aos aspectos culturais que poderiam influenciar positivamente no processo de identificação com o setor. Com base nisso, serão propostos novos formatos e conteúdo para um canal de informação que conceda representatividade à cultura na organização.

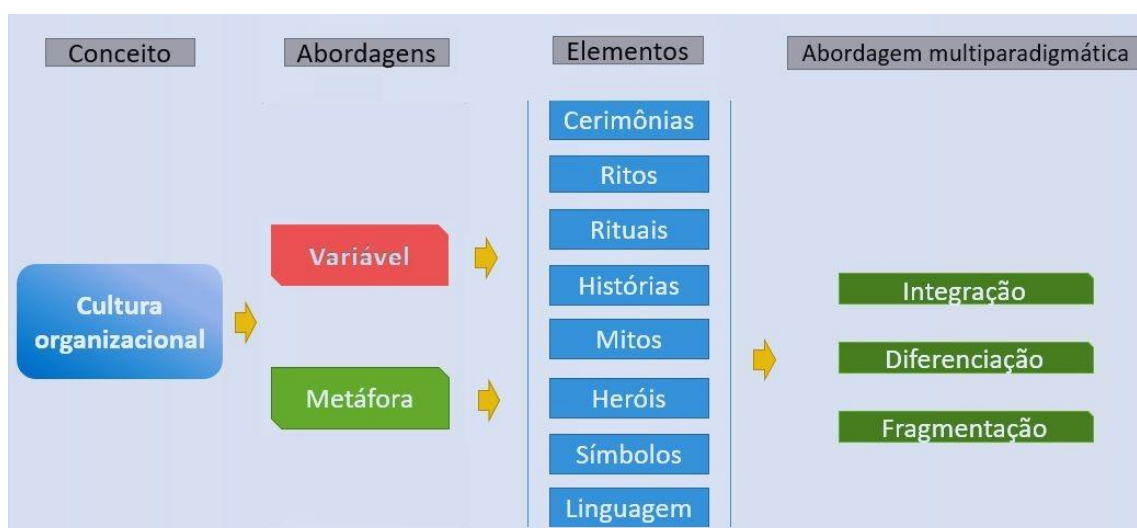
Essa pesquisa parte da intenção de visitar manifestações da cultura na organização por meio de representações sociais presentes no jornal interno, identificar os elementos culturais ansiados pelos atuais servidores da DTI-UFMG e propor a revitalização do canal de comunicação para que possa vir a ser um mecanismo difusor da cultura do setor. Para tal, a pesquisa se estrutura em sete seções: introdução, referencial teórico, metodologia, análise dos dados e resultados, panorama de “O Sistemático” e aspirações acerca de um canal de comunicação, proposta de intervenção e considerações finais. A primeira realiza a apresentação do problema, objetivos e

justificativa que motivaram a pesquisa. O referencial teórico traz conceitos sobre a cultura nas organizações e sua concepção através de uma abordagem multiparadigmática. Além disso, aborda-se a TRS. Em seguida, na metodologia, serão apresentados os percursos metodológicos utilizados nesta pesquisa. A análise dos dados e resultados será apresentada no próximo tópico. Será realizada, na sequência, uma condensação das principais constatações obtidas. Em seguida, haverá a apresentação de uma proposta para apoiar a instituição estudada com base nos achados desse estudo. Por fim, as conclusões da dissertação serão discutidas nas considerações finais, encerrando o trabalho com a lista de referências bibliográficas que embasaram este estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção visa apresentar a literatura relacionada ao tema de pesquisa de modo a contemplar a evolução do tema, a conceituação acerca de cultura e cultura nas organizações, suas abordagens como variável e metáfora e a abordagem paradigmática que jogará luz a essa pesquisa. A figura abaixo sintetiza a visão da cultura adotada nessa pesquisa e as informações acerca de cada item serão apresentadas nos próximos tópicos.

Figura 1 – Resumo da visão de cultura da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para apresentar estes temas, essa seção estrutura-se em tópicos. O primeiro tópico traz a evolução dos estudos sobre cultura nas organizações, constatando a escassez da realização de estudos dessa área em organizações públicas. O segundo tópico aborda a cultura nas organizações, passando por sua origem, principais conceitos e elementos. O terceiro tópico aborda as definições de cultura nas organizações como variável e metáfora e situa essa pesquisa na segunda abordagem. O quarto tópico apresenta a abordagem multiparadigmática proposta por Joanne Martin (1992), considerando essa um referencial para a compreensão da cultura nessa pesquisa.

Adiante, o último tópico contempla a TRS, apresentando os principais conceitos e definindo a vertente de Serge Moscovici como guia para entender como as RS influenciam na cultura na DTI-UFMG.

2.1 Os estudos sobre cultura nas organizações

O tema cultura nas organizações ganhou representatividade nas pesquisas e revistas de Administração a partir da década de 1980, motivado pela ascensão competitiva de empresas japonesas frente às norte-americanas (Freitas, 1991). O trabalho de Smircich (1983) foi um dos pioneiros a analisar a orientação das pesquisas de cultura nas organizações, destacando que duas perspectivas orientavam estes estudos: a cultura abordada como uma variável e como uma metáfora da organização (Carrieri, 2002). Em 1992, Joanne Martin publica o livro *Culture in organizations: Three Perspectives*. A forma de estudar cultura é dividida em três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação (Carrieri, 2002; Martin, 1992).

Coelho Júnior e Borges-Andrade (2004) em uma revisão sobre os principais relatos empíricos nacionais publicados entre os anos de 1996 e 2001, observaram que as pesquisas sobre percepção de cultura apresentaram conceitos difusos de cultura nas organizações. Os autores identificaram a utilização de diversos conceitos para descrever o termo cultura, o que acarretou numa imprecisão conceitual nos artigos analisados. Assim, destacam que é essencial que haja a correta delimitação do objeto de estudo e dos objetivos da pesquisa, pois, caso contrário, os resultados podem ser imprecisos e difíceis de analisar.

Barale e Santos (2017) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre cultura nas organizações, produzida entre 2002 e 2015, e notaram que, apesar da convergência entre pesquisadores quanto à necessidade de avaliar os aspectos culturais das organizações, não há uma agenda convergente de pesquisa quanto às questões, aos temas abordados e relacionados à cultura nas organizações.

Lourenço et al. (2016) observou a produção acadêmica cultura nas organizações nas principais revistas do Brasil e identificou a presença tanto de temas clássicos da cultura quanto o surgimento de novos temas de pesquisa, como simbolismo e identidade. Receberam destaque nas referências dos trabalhos autores nacionais, como Alexandre de Pádua Carrieri e Maria Ester de Freitas, e internacionais consagrados, como Edgar Schein, Geert Hofstede, Joanne Martin, Linda Smircich e Gareth Morgan. Ainda, evidencia-se uma grande possibilidade de investigações no campo da cultura nas organizações, explorando a relação entre indivíduo e organização e as relações que a cultura mantém com outros processos organizacionais.

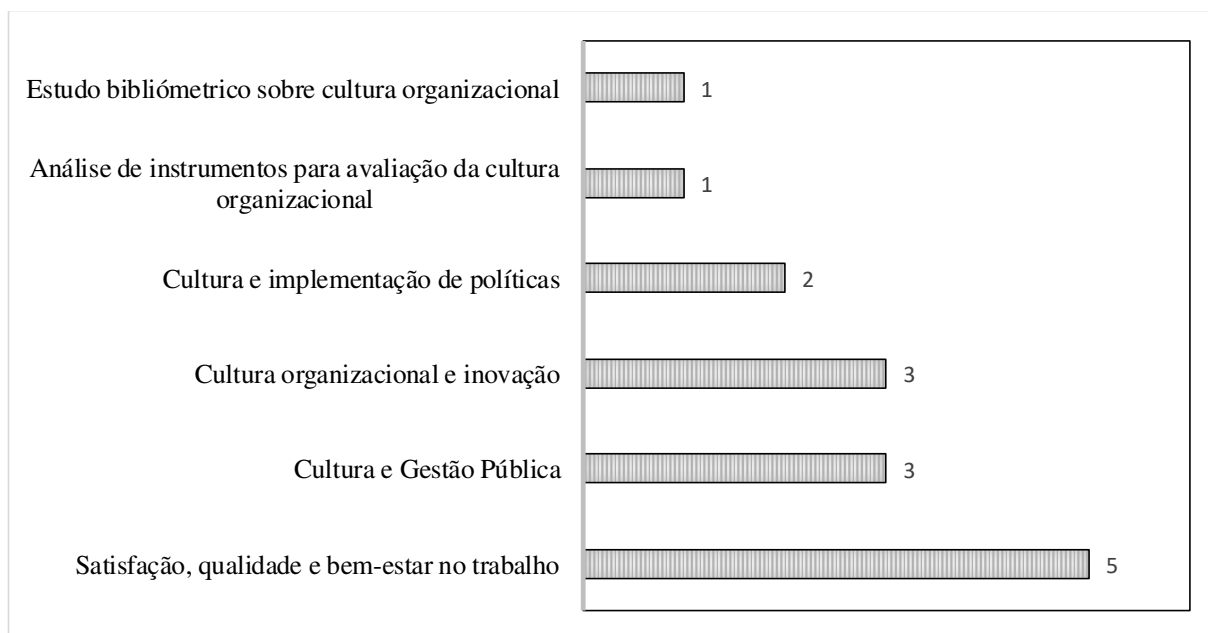
Endo et al. (2022) analisou as publicações científicas relacionadas à cultura nas organizações nas bases de dados da *Web of Science* no período de 1969 a 2019 e

constatou um aumento significativo no quantitativo das publicações sobre o tema nos últimos 50 anos, porém com dispersão de perspectivas semelhantemente à encontrada na pesquisa de Barale e Santos (2017). Essa dispersão ilustra a amplitude de análise que os estudos organizacionais sobre cultura nas organizações podem alcançar, percorrendo diferentes ambientes e assumindo enfoques variados.

Malheiros e Tomei (2022) buscaram identificar as principais tendências e temas de pesquisa sobre cultura nas organizações no contexto brasileiro e destacam a importância de se compreender a cultura nas organizações em um país com uma diversidade cultural tão grande como o Brasil. O estudo identificou as três grandes linhas que compõem a estrutura intelectual dos estudos de cultura nas organizações no Brasil e se dividiram em: conceito, formação e impacto da cultura organizacional; papel dos valores compartilhados na cultura organizacional e impactos da cultura organizacional nas questões comportamentais. Os autores constataram que o número de publicações sobre cultura nas organizações no Brasil aumentou significativamente nos últimos anos, principalmente nas áreas de administração, psicologia e sociologia.

Para situar a pesquisa nacional acerca da cultura nas organizações nas organizações públicas, realizou-se a revisão sistemática do tema mencionada na introdução dessa pesquisa. O gráfico abaixo relaciona a incidência de estudos nacionais publicados nos últimos cinco anos com as abordagens da cultura nas organizações:

Gráfico 1 - Publicações nacionais nos últimos 5 anos: abordagens da cultura nas organizações públicas



Fonte: elaborado pelo autor.

Os estudos citados neste tópico apontam para uma grande diversidade de temas relacionados à cultura nas organizações considerando diferentes perspectivas e abordagens, o que torna o campo de estudo da cultura nas organizações bastante diverso e multidisciplinar. A produção acadêmica brasileira sobre cultura nas organizações aborda tanto temas clássicos quanto novos temas de pesquisa. Percebe-se que nos últimos anos, poucos trabalhos abordaram a cultura nas organizações no âmbito das organizações públicas, sendo esta uma lacuna que essa pesquisa visa preencher. Sendo assim, torna-se necessário que sejam realizadas mais pesquisas e estudos sobre a cultura nas organizações específica das instituições do setor público.

Ao abordar a cultura em organizações públicas, os estudos podem explorar as características culturais distintas dessas instituições, suas influências na tomada de decisões, nos processos de gestão e na forma como os funcionários percebem e interagem com a cultura nas organizações. Além disso, investigar a cultura das organizações públicas pode fornecer informações relevantes para melhorar a eficiência e a eficácia dessas instituições.

2.2 Cultura nas organizações: conceitos e elementos

A definição de cultura é um tema debatido amplamente por antropólogos ao longo do tempo (Mintzberg, 2000). Segundo o autor, a cultura consiste na compreensão de um mundo e na reflexão das atividades e artefatos que o integram e incidem em si próprias. As concepções formadas através desse processo de compreensão são compartilhadas em um processo social que consolida uma visão de mundo coletiva.

Geertz (2008) propõe um conceito semiótico no qual a cultura é uma densa rede de significados e também a análise que recai sobre eles. A cultura é, então, um contexto em que se torna interpretável o conjunto de significados e suas relações, uma construção criada e compartilhada pelos seres humanos, que ajuda a moldar suas análises e ações no mundo. Essa construção perpassa por ideologias, rituais, valores, tradições, normas, mitos, arte e outras formas de expressão. A palavra cultura possui uma derivação metafórica da concepção do cultivo. Isso sugere relacionar ao termo a ideia de conjunto de conhecimento, valores, leis e rituais de uma sociedade. Por assim dizer, o conceito de cultura simboliza a existência de variadas maneiras de viver por diferentes grupos de pessoas (Morgan, 2002).

O conceito de cultura associado à literatura organizacional foi trazido por Pettigrew, em 1979, no livro *On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly* (Ferreira et al, 2002). A cultura nas organizações aparece como um sistema de significados coletivamente aceitos e compartilhados por um grupo em um determinado período de tempo. Esse sistema inclui termos, formas, categorias e imagens que permitem que as pessoas interpretem suas próprias situações (Ferreira et al, 2002; Pettigrew, 1979).

A cultura nas organizações pode ser definida como o conjunto de premissas básicas, compartilhado por um grupo, que estabelece mecanismos de ação para lidar com desafios internos ou externos à organização (Schein, 1984). A identificação de elementos comuns entre os indivíduos nas organizações forma um conjunto de significados que permeia a vida numa sociedade organizacional e que definem a especificidade cultural de cada organização (Morgan, 2002).

Freitas (1991) aponta que diversos elementos constituem a cultura nas organizações e subsidiam a construção dos significados. Destacados pela autora, elementos como os valores, crenças e pressupostos, ritos, cerimônias, mitos, tabus, heróis, normas e a comunicação são frequentemente notados na cultura de organizações e atuam para que a interpretação por parte dos indivíduos assumam um caráter de uniformidade e consonância.

Para Wagner e Hollenbeck (2012), a cultura de uma organização, caracterizada como um conjunto de normas e valores, orienta comportamentos dos membros e influencia na compreensão que eles têm da organização. Os autores destacam que os elementos da cultura ao serem transmitidos entre os membros da organização auxiliam para que interpretem eventos cotidianos da organização. Segundo Carrieri e Pimentel (2005), a cultura atua como mecanismo de manutenção da coesão e identidade dentro de uma organização. Para identificar as manifestações culturais, essa pesquisa se orientou na relação das significações culturais associadas aos elementos culturais propostos por Freitas (1991) segundo a definição de Wagner e Hollenbeck (2012).

Quadro 1 - Elementos culturais

Elemento	Descrição
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.

Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos.
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem ideias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização.

Fonte: adaptado de Wagner e Hollenbeck (2012), p. 443.

Esses elementos sinalizam aquilo que é legítimo ou aceito por um grupo dentro da organização, proporcionando uma compreensão mais profunda da cultura nas organizações. Ao considerar a presença e a influência desses elementos pode-se compreender melhor as dinâmicas internas, os valores compartilhados e as normas que moldam o comportamento e as interações dentro da organização. É nesse contexto, através da interpretação dos elementos simbólicos, que a cultura pode ser entendida (Schadeck *et al.*, 2016). Os elementos componentes da cultura podem atuar como dispositivos de aprendizagem da cultura para com os membros da organização (Santos; Santos; Pontes, 2018).

Assim, com o intuito de identificar elementos da cultura que são aceitos ou almejados pelos membros da organização, essa pesquisa busca visitar as edições de “O Sistemático” a fim de identificar aspectos culturais que eram amplamente difundidos na organização. Para alcançar esse fim, utiliza-se da Teoria das Representações Sociais de Moscovici (2007) buscando mapear quais representações foram ostensivamente veiculadas com o propósito da difusão de elementos da cultura aceita no setor.

2.3 Cultura nas organizações: variável ou metáfora?

A cultura é um produto da construção social da realidade. Smircich (1983) aborda a cultura nas organizações por duas perspectivas: como variável e como metáfora. Na primeira abordagem, a cultura se descreve como algo que a organização possui. Já na segunda, a cultura é a própria organização. Essas maneiras de se observar a cultura são válidas e se configuram como artifícios uteis aos estudos do campo. Segundo Carrieri e Pimentel (2005):

O tema cultura nas organizações é amplo, complexo e profundo. É amplo à medida que se pode ver a cultura como um objeto empírico concreto, uma variável, algo a ser criado e controlado, podendo também ser estudada como

uma metáfora da própria organização e até da realidade social em que estão mergulhadas as organizações, analisadas em seus aspectos simbólicos e ideológico (Carrieri; Pimentel, 2005, p. 142).

Essa dualidade se configura em uma encruzilhada teórica nos estudos sobre cultura, que tendem a ver cultura como uma variável que pode ser controlada, seguindo uma visão funcionalista, ou como uma metáfora da organização, numa visão interpretativista (Quaresma Júnior; Carrieri, 2015).

Essa pesquisa se orienta pela perspectiva na qual a cultura nas organizações é considerada como uma metáfora da organização. Entretanto, é importante destacar conceitos sobre essas duas perspectivas para deixar claro os fatores que motivaram a opção pela perspectiva da metáfora e explicitar seu alinhamento à questão problema dessa pesquisa.

Iniciando pela abordagem preterida, um dos grandes representantes da vertente da cultura como variável é Edgar Schein. A cultura nessa visão, segundo Schein (1984), é uma série de premissas que podem ser aprendidas, transmitidas e modificadas. Assim, a cultura é um conjunto de procedimentos criados e validados por determinado grupo para confrontar variados obstáculos de adaptação interna e externa. Esse conjunto de premissas pode ser transmitido e replicado por pessoas recém integradas ao grupo, visando auxiliá-las a identificar e superar esses obstáculos.

Na visão de cultura como uma variável, a força de uma cultura se relaciona ao desempenho organizacional (Santos, 1998) e é determinada considerando a homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências vivenciadas pelos indivíduos dentro da organização (Schein, 1984; Santos, 1998;). Assim, um grupo que obtém sucesso diante desses requisitos, ou seja, atinge uma estabilidade e coesão de seus membros, superando desafios ao longo de sua trajetória na organização, caracteriza-se como detentor de uma cultura forte. Por outro lado, grupos que possuem um grande fluxo de membros e não foram expostos a questões difíceis, possuem uma cultura fraca (Schein, 1984).

A visão funcionalista da cultura predomina nos estudos nacionais (Malheiros; Tomei, 2022). Entretanto, essa perspectiva tem recebido diversas críticas ao longo dos anos. Alcadipani e Cubrellate (2003) questionam as limitações que a visão da cultura em unicidade nas organizações acarretam aos estudos, principalmente em contextos como o nacional. A cultura brasileira recebe influência de diversos povos de todo o

mundo, sendo, por consequência, heterogênea (Motta; Caldas, 1997; Alcadipani; Crubellate, 2003; Motta, Alcadipani; Bresler, 2012).

Malheiros e Tomei (2022) e Alcadipani e Cubrellate (2003) apontam Geert Hofstede, expoente da visão funcionalista, como o autor mais influente nos estudos sobre cultura nas organizações no Brasil. O modelo de abordagem de Hofstede (1998) foi utilizado em larga escala nos estudos nacionais. Apesar de reconhecerem a contribuição que este modelo trouxe para a pesquisa acerca da cultura nas organizações, Alcadipani e Cubrellate (2003), alertam para as consequências que seu uso pode acarretar aos estudos.

(...) não significa que achamos inválido seu estudo, mas queremos apontar que tal homogeneização, utilizada de forma não problematizada por autores brasileiros, simplifica a percepção de nossa pretensa cultura organizacional brasileira, induz a análise de nossa peculiaridade complexa e heterogênea dentro de um ponto de vista gerado alhures e impõe tais valores à nossa realidade (Alcadipani; Cubrellate, 2003, p. 72).

Os autores sugerem que os estudos culturais na teoria organizacional devem ser mais específicos e focados em grupos locais, destacando a importância de considerar as particularidades e a pluralidade da sociedade brasileira. Deste modo, compreender a heterogeneidade da sociedade, que se reflete nas organizações, é essencial para uma abordagem mais abrangente dos fenômenos organizacionais. Para Carrieri (2008), contemplar a cultura como metáfora permite compreender a organização de uma maneira mais aprofundada, explorando diversos elementos que a permeiam, como normas e valores.

Ao entrar em contato com organizações, um indivíduo é exposto a diversos elementos da cultura existente naquela organização (normas, histórias contadas por membros, regras e procedimentos formais, códigos informais de comportamento, rituais, funções, gírias e piadas próprias da organização) que são interpretados de formas diferentes pelos membros, com base em suas origens, memórias, crenças, experiências e valores individuais. Os padrões ou configurações dessas interpretações e as formas como elas se envolvem e se relacionam constituem a cultura (Martin, 1992).

A cultura vista como uma metáfora das organizações é descrita por Gareth Morgan em seu livro "Imagens da Organização". As organizações podem ser entendidas como pequenas sociedades que detêm seus próprios valores, rituais, ideologias e crenças. Para Morgan (2002), esses significados compartilhados pelos membros da organização os conduzem a um comportamento organizado. Nesse cenário, assumir o

papel de observador como se fosse uma pessoa externa à organização é uma estratégia útil e uma das maneiras mais simples de se perceber a essência de determinada cultura na organização. Essa postura antropológica permite ao observador identificar as formas de integração entre os membros de um grupo, sua linguagem e rituais. Ainda, uma abordagem através do contexto histórico da organização pode elucidar as razões que motivam determinados comportamentos (Morgan, 2002). A cultura é, então, uma rede de significados elaborados pelo ser humano e sua análise e, uma vez que o significado é público, a cultura também se torna pública (Geertz, 2008).

Ainda que esta pesquisa se oriente através da visão interpretativista da cultura, alguns pontos de análise comuns na visão funcionalista se apresentam como estratégias úteis para contemplar a cultura e suas manifestações. Para Schein (1984) um dos níveis em que se pode analisar a cultura nas organizações é por meio dos artefatos presentes em uma organização. A análise dos artefatos é favorecida pela facilidade de acesso ao material, mas existe um aspecto importante a ser considerado que é a dificuldade em sua interpretação. Compreender as razões que orientam o comportamento de um grupo demanda a análise dos valores existentes e compartilhados. Esse padrão de comportamento pode ser destacado de maneira superficial através da simples observação. Entretanto, para que seja contemplado profundamente, torna-se necessário o enfoque nas premissas que determinam o modo de como os integrantes do grupo assimilam e compreendem o contexto em que estão inseridos.

Segundo Machado (2004) o uso de artefatos se configura em uma ação que visa à adaptação dos integrantes não somente a uma cultura existente, mas também às suas mudanças. Ao trazer um exemplo, cita o conteúdo de jornais internos nas organizações, os quais promovem uma integração entre os membros pela publicação de recados, novidades e curiosidades, ao mesmo tempo que veiculam informações regimentais da organização. Machado (2004, apud Damanpour, Szabat e Evan, 1989) aponta que os jornais de circulação interna constituem a cultura de modo indireto, sendo uma ferramenta importante em momentos nos quais a cultura passa por transformações inovadoras.

Assim, as transformações na cultura de uma organização podem ser influenciadas, por exemplo, quando ocorre a entrada ou a saída de membros, modificação nos processos de trabalho, inovações tecnológicas e insatisfação dos servidores (Coelho Júnior, 2003). Fernandes (2009), em um estudo de caso com semelhanças ao desenvolvido nessa pesquisa, realizado em uma subsidiária de uma

empresa multinacional do ramo de tecnologia, contemplou o processo de reestruturação desta empresa e seus impactos na cultura e identificação dos membros. Foram realizadas entrevistas e análises documentais na empresa para explorar a evolução histórica da empresa e suas transformações.

A cultura predominante favorecia o senso de pertencimento e identificação dos membros, sendo comum que interesses pessoais fossem abandonados em função de interesses coletivos da organização. Entretanto, uma crise econômica e a constante disputa de mercado destacou a necessidade de reestruturação da empresa. As pessoas interessadas em manter a sobrevivência da empresa conduziram o processo que acarretou mudanças drásticas, afetando desde o modelo de negócios à estrutura financeira. Essas mudanças acabaram por influenciar a identificação dos funcionários e, conseqüentemente, o senso de pertencimento destes para com a organização. A cultura, que seguia os moldes japoneses, foi agregando gradativamente valores da cultura norte-americana e a interação e o paternalismo foram dando lugar ao competitivismo e individualismo (Fernandes, 2009).

Para Martin (1992), as mudanças ocorridas na cultura podem atribuir responsabilidades e fluxos distintos de acordo com a perspectiva que se vê a organização. As características de cada perspectiva serão tratadas detalhadamente no próximo tópico. Os estudos realizados por Souza e Faria (2005) e Corrêa e Cruz (2021) apontam na direção que a perspectiva da diferenciação se mostrou mais apropriada ao analisarem a cultura das organizações em seus trabalhos, ambas de caráter público. Nessa perspectiva, a mudança é vista como fruto da ação coletiva, motivada por influências organizacionais, das interações entre indivíduos e do próprio ambiente. Entretanto, uma abordagem multiparadigmática, incluindo vistas a perspectiva da integração e fragmentação propostas por Martin (1992), oferece a possibilidade de identificar as significações plurais de cultura, as percepções dos indivíduos e o entendimento das semelhanças e diferenças na construção dos significados para eles (Corrêa; Cruz, 2021).

Diante do exposto, considerando o jornal “O Sistemático” uma fonte de dados histórica que retrata a cultura na organização, torna-se necessário avaliar a percepção dos servidores acerca da representatividade das matérias que o periódico retrata em suas páginas e, também, a respeito do próprio jornal. O foco nos servidores atuais reside na intenção de perceber como um canal de comunicação pode, em um segundo momento,

auxiliar na difusão cultural do setor concedendo a representatividade da cultura percebida e almejada pelos servidores.

2.5 Abordagem multiparadigmática

Martin (1992) propõe uma abordagem sobre a cultura nas organizações sobre três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação. A cultura em unicidade para toda a organização, numa abordagem funcionalista, é vista na perspectiva da integração. A diferenciação determina a cultura como única, sendo que um consenso existe apenas dentro de subculturas. A fragmentação se caracteriza pela ambiguidade existente e a complexidade nas relações, admitindo que o indivíduo pode assumir o papel de atribuir significados e novas concepções aos símbolos, valores e crenças da organização.

Cavedon e Fachin (2002), em um estudo que analisou a homogeneidade versus a heterogeneidade cultural do contexto organizacional, consideraram as perspectivas propostas por Martin (1992) da forma a seguir:

A integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura. A diferenciação, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A fragmentação consiste na visão de que na verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização (Cavedon; Fachin, 2002, p.62).

Teixeira e Cavedon (2016) destacam três características básicas de estudos realizados através de cada uma das perspectivas de Martin (1992).

Quadro 2 - Características das perspectivas de Martin (1992)

Características	Perspectivas		
	Integração	Diferenciação	Fragmentação
Orientação para o consenso	Consenso em toda organização	Consenso nas subculturas	Falta consenso
Relação entre as manifestações	Consistência	Inconsistência	Não é clara a consistência ou inconsistência
Orientação para as Ambiguidades	Não existem	Canalizadas para fora das subculturas	Reconhece - Foco central

Fonte: Teixeira e Cavedon (2016, p. 130)

Silva, Junquillo e Carrieri (2010) trazem uma crítica a visão funcionalista associando a ela a utilização isolada da perspectiva da integração proposta por Martin (1992). Segundo os autores, estudos que consideram a cultura nas organizações como sendo única limitam suas possibilidades de aprofundar a investigação, pois deixam de lado significações importantes que existem no ambiente organizacional. Desse modo, defendem que considerar as culturas nas organizações a partir das "três perspectivas" implica concebê-las simultaneamente como portadoras de elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores.

As três perspectivas possuem permeabilidade entre si, não se configurando como visões limítrofes. A análise de um contexto social pode obter um amplo e profundo acesso aos questionamentos e aspectos culturais da organização sob a abordagem das três perspectivas (Corrêa; Cruz, 2021). É com base nessa permeabilidade que esta pesquisa se orientará sem delimitar-se a encontrar significações de apenas uma ou outra perspectiva, mantendo assim um campo aberto para potencializar a compreensão da cultura na DTI-UFMG. A abordagem por meio das três perspectivas reduz as limitações individuais de cada uma delas e promove a integração das diferentes significações culturais presentes nas organizações. Dessa forma, é capaz de fornecer uma visão mais abrangente e completa da cultura na organização (Martin, 1992).

Quaresma Júnior e Carrieri (2015) apontam que aceitar as ambiguidades e diferenças no interior dos grupos pode significar uma nova maneira de compreender as relações entre as diferentes dimensões culturais de uma organização. As interações sociais representam as formas como as interpretações de aspectos da cultura vão sendo assumidas para toda organização ou para os grupos, ou, ainda, para indivíduos (Corrêa; Cruz, 2021). A diferenciação considera o consenso interno de uma subcultura e o que a diferencia das demais subculturas. O enfoque dado aos indivíduos e seus paradoxos e diferenças é explorado na perspectiva da fragmentação (Quaresma Júnior; Carrieri, 2015).

Cavedon (2000), em um estudo comparativo acerca da cultura nas organizações entre uma universidade pública e uma privada, destaca que a adoção das perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação é um enfoque válido para interpretação e compreensão da realidade destes espaços organizacionais. Corrêa e Cruz (2021) validaram o modelo proposto por Martin (1992) em seu estudo realizado na Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Através da aplicação de entrevistas estruturadas, pesquisa documental e análise de conteúdo, o estudo buscou identificar as

manifestações culturais presentes no contexto social de um órgão administrativo da UFMG e resultou na identificação de aspectos das três perspectivas existindo simultaneamente.

Cavedon e Fachin (2002) já haviam destacado a coexistência de aspectos de integração, diferenciação e fragmentação em um estudo no qual buscaram identificar as significações que uma universidade possuía para os indivíduos presentes em seu cotidiano. Entretanto, Corrêa e Cruz (2021) alertam para o predomínio de aspectos das perspectivas da diferenciação e fragmentação em situações nas quais a cultura atravessa um período de problematização e ressignificação.

Embora muitos estudos considerem a cultura nas organizações como uma variável previamente definida pela alta administração e compartilhada de forma uniforme por todos os membros da organização, a realidade do ambiente organizacional diário apresenta uma dinâmica diferente. É preciso considerar que os membros de uma organização possuem suas próprias metas, pertencem a subgrupos, são capazes de criar e recriar significados, inspirar e discordar de opiniões. A diversidade de significados interpretada dentro dos contextos organizacionais reforça a concepção da cultura como uma metáfora da organização, ou seja, algo que pode ser analisado a partir de aspectos ideológicos e simbólicos (Corrêa; Cruz, 2021).

Deste modo, nesta pesquisa, prevalece o posicionamento quanto à abordagem da cultura como uma metáfora da organização. Cabe esclarecer que, embora os jornais internos possam servir como meios de disseminação de uma cultura dominante, este estudo busca, através da identificação das representações sociais propagadas pelo jornal e pela validação ou não dessas RS pelos membros da organização, avaliar as características do periódico em relação às perspectivas de Martin (1992).

2.6 As representações sociais

Ainda que destoante à abordagem presente nesta pesquisa, é importante trazer a contribuição clássica e positivista de Durkheim acerca do conceito de representação, considerando o caráter norteador que sua teoria concedeu à desenvolvida por Serge Moscovici. Segundo Cavedon (2003) o conceito de representação defendido por Durkheim é impessoal, no qual as representações coletivas imperam as individuais e tem conteúdos distintos entre si, sendo a primeira um campo de estudos da Psicologia, enquanto a segunda caberia à Sociologia. Moscovici (2007) considera ambígua e radical essa teoria proposta por Durkheim, a separação entre individual e coletivo, e insere a

análise das Representações Sociais no campo da Psicologia Social, distanciando-se dos conceitos defendidos por Durkheim ao propor uma abordagem mista.

Segundo Reis (2019), a perspectiva durkheimiana considera que as dimensões psicológicas e coletivas das representações não se cruzam, uma vez que possuem objetivos ambíguos, tornando-se impraticável considerá-las sob a mesma ótica. Moscovici, por sua vez, procurou evidenciar, por meio das RS, que as relações sociais estão intrinsecamente interligadas por características tanto psicológicas quanto sociológicas, sendo sua combinação capaz de explicar de maneira mais eficaz o comportamento social de um grupo (Reis, 2019; Moscovici, 2007). Moscovici (2007) deixa claro a diferença de visão acerca do conceito de Durkheim. Segundo o autor “a sociologia vê, ou melhor, viu as RS como artifícios explanatórios, irreduzíveis a qualquer análise posterior” (Moscovici, 2007, p. 43) enquanto que

A psicologia social, contudo, estaria e deveria estar pré-ocupada somente com a estrutura e a dinâmica das representações. Para nós, isso se explica na dificuldade de penetrar o interior para descobrir os mecanismos internos e a vitalidade das representações sociais o mais detalhadamente possível; isto é, em “cindir as representações”, exatamente como os átomos e os genes foram divididos (Moscovici, 2007, p. 43).

Deve-se salientar, entretanto, que a Psicologia Social tem sua raiz no positivismo e foi fundamentada em uma perspectiva behaviorista dos processos sociais, destacando-se pela ênfase na distinção entre sujeito e objeto, especialmente na tradição norte-americana (Ferraz, 2018). A corrente sociológica europeia, representada por Moscovici, ao regatar o conceito de representação social na Psicologia, trouxe uma significativa mudança no enfoque tradicional das pesquisas em Psicologia Social e rompe com a tradição behaviorista até então hegemônica em todas as áreas da ciência psicológica (Alexandre, 2004).

A expansão dos objetivos e dos limites da Psicologia Social se destaca como uma contribuição da abordagem francesa à teoria da Psicologia, proporcionando avanços na compreensão do processo de elaboração psicológica e social da realidade (Alexandre, 2004). Nesse sentido, o conceito de RS apresentado por Jodelet (2001) destaca a importância dessas representações na vida social dos indivíduos. As RS atuam na interpretação da realidade, nas decisões tomadas pelos indivíduos e na forma como eles se posicionam em relação aos diferentes aspectos do mundo ao seu redor (Tomio, 2006).

De acordo com Moscovici (2007), as RS não surgem de maneira isolada na mente de um indivíduo. Após concebidas, elas circulam, interagem, atraem e repelem

umas às outras, conseqüentemente, proporcionam o surgimento de novas representações, ao mesmo tempo em que antigas representações se extinguem (Cavedon, 2003).

Nessa pesquisa, a teoria de Moscovici será utilizada para compreensão da cultura na organização da instituição estudada com o intuito de associar as representações identificadas às perspectivas propostas por Joanne Martin (1992) em um contexto no qual a cultura é tratada como uma metáfora da organização. O objetivo não é exaurir a concepção teórica que aborda as representações sociais na corrente francesa, mas sim, a partir da teoria proposta por Serge Moscovici, conceituar os pressupostos de ancoragem e objetivação e sua relação com os estudos em cultura, mais especificamente, cultura nas organizações. Deste modo, as representações presentes no contexto social da organização estudada serão analisadas a fim de perceber como se relacionam os processos de comunicação, pela análise do jornal interno, e a percepção dos servidores.

2.6.1 A Teoria das Representações Sociais de Moscovici

O termo “representação social” ganhou notoriedade na década de 1950 com Serge Moscovici, o qual desenvolveu uma teoria sobre representações sociais no âmbito da Psicologia Social (Corrêa et al., 2007). Moscovici (2007) orienta que as RS recebam o tratamento como um fenômeno, preterindo o tratamento conceitual que lhes era atribuído.

Para Moscovici (1978), as representações sociais surgem como meios de orientar o comportamento, de modo a conferir-lhe significado, e também de reconfigurar os elementos do ambiente em que esse comportamento ocorre. Ao ser compreendida como a localização da consciência subjetiva nos contextos sociais, com o propósito de construir percepções por parte dos indivíduos (Corrêa et al., 2007), as RS se configuram como uma forma de conhecimento que busca adequar o que nos é estranho a padrões conhecidos do arcabouço de significados:

Segundo Moscovici, as Representações Sociais são modalidades de conhecimento particular que circulam no dia-a-dia e que têm como função a comunicação entre indivíduos, criando informações e nos familiarizando com o estranho de acordo com categorias de nossa cultura, por meio da ancoragem e da objetivação (Sawaia, 2004, p. 76).

A ancoragem e objetivação são processos descritos por Moscovici (2007) que atuam na assimilação de novas informações e na concretização de seu significado. Para

o autor, a ancoragem consiste em alocar algo desconhecido em um sistema individual de categorias familiar, configurando-o a um padrão que se considera apropriada e atribuindo-lhe um juízo de valor. Já a objetivação transforma a condição de estranheza do desconhecido em realidade. Inicialmente percebida como um conceito intelectual distante, a objetivação se manifesta diante de nós como algo físico e acessível. Desse modo, torna-se possível que a representação confira realidade a um nível distinto da realidade em si (Moscovici, 2007).

2.6.2 Ancoragem e Objetivação

Ferraz (2018) destaca a distinção de dois momentos no processo de ancoragem segundo a teoria de Moscovici: classificar e dar nomes as coisas. Para Moscovici (2007) a neutralidade na representação é algo proibido. Segundo o autor, “categorizar alguém ou alguma coisa significa escolher um dos paradigmas estocados em nossa memória e estabelecer uma relação positiva ou negativa com ele” (Moscovici, 2007, p.63). Assim, a classificação é um processo no qual aloca-se o que até então é desconhecido em uma categoria familiar possível de representá-lo e atribuir a ele um valor positivo ou negativo.

Para tal, faz-se o uso de um protótipo de uma categoria que funciona como modelo para enquadramento ou não do desconhecido. Moscovici, em sua teoria, destaca que “ancorar implica também a prioridade do veredicto sobre o julgamento e do predicado sobre o sujeito. O protótipo é a quintessência de tal prioridade, pois favorece opiniões já feitas e geralmente conduz a decisões super apressadas” (Moscovici, 2007, p. 64).

O protótipo é uma representação desse caráter de prioridade. As decisões ocorrem principalmente através da generalização ou particularização. Segundo Moscovici (2007) o processo de generalização, as distâncias entre os objetos são reduzidas ao selecionar aleatoriamente uma característica e aplicá-la como uma categoria, tornando-se extensiva a todos os membros dessa categoria. Na particularização, ao contrário, a distância é mantida, e o objeto é analisado como algo divergente do protótipo, procurando entender as características distintivas que o tornam único. Essa dinâmica de classificação é central em todas as categorizações de elementos não familiares, indicando a necessidade de classificá-los como conformes ou divergentes da norma. Além disso, falar de similaridade, divergência, identidade ou diferença implica em expressar essas categorizações de uma maneira descomprometida,

mas que, na prática, têm implicações sociais significativas (Ferraz, 2018; Moscovici, 2007).

Segundo Moscovici (2007) a atribuição de nomes às coisas, também conhecida como denominação, a resgata de um anonimato perturbador, conferindo-lhe uma genealogia e inserindo-as em um conjunto específico de palavras que identifica e as insere na matriz de identidade de nossa cultura, situando-as no contexto mais amplo de nossa compreensão cultural (Ferraz, 2018; Moscovici, 2007).

Por sua vez, o processo de objetivação pode ser entendido ao ponto que “objetivar é descobrir a qualidade icônica de uma ideia, ou ser impreciso; é reproduzir um conceito em uma imagem” (Moscovici, 2007, p. 71). Na transformação icônica, Moscovici introduz o conceito de "núcleo figurativo", representando visualmente ideias. Ao estabelecer-se o núcleo figurativo, a representação se torna naturalizada e resulta na concretização de conceitos abstratos em uma realidade objetiva (Ferraz, 2018). Nesse sentido, entende-se a objetivação como o processo de conceder concretude a um conceito (Crusoé, 2004).

Quando um paradigma ou núcleo figurativo é aceito por uma sociedade, o uso frequente das palavras relacionadas a esse paradigma leva ao surgimento de fórmulas, clichês e imagens que o representam. Essas expressões tornam-se parte integrante da linguagem cotidiana, facilitando a discussão de qualquer tópico que seja relacionado a este paradigma (Moscovici, 2007). Em resumo, quando o núcleo figurativo se estabelece, a representação se torna naturalizada e transformamos conceitos abstratos em uma realidade objetiva (Ferraz, 2018).

Assim, a ancoragem e a objetivação podem ser sintetizadas conforme o esquema abaixo:

Figura 2 - Ancoragem de objetivação



Fonte: Ferraz, 2018, p. 60.

A Teoria das Representações Sociais atua, então, na direção às experiências sociais, tanto individuais quanto coletivas, em busca de conceitos e ideias construídas diante de um fenômeno social (Moscovici, 2007; Fonseca et al., 2022). Segundo Cavedon (2014), as RS com base na teoria de Moscovici são caracterizadas por sua dinamicidade, configurando-se como uma rede de ideias e imagens levemente conectadas e difusas. Nesse contexto, o novo geralmente adquire significado dentro de um conjunto de valores e imagens enraizados na tradição do grupo social do qual surgem.

Deste modo, segundo Moscovici (2007), da união entre as experiências e memórias comuns emanam as imagens, linguagem e gestos necessários para enfrentar o desconhecido. O autor destaca que a ancoragem e objetivação são modos para lidar com a memória, em que a ancoragem mantém a memória em constante movimento, classificando e rotulando elementos internamente, enquanto a objetivação, mais voltada para o externo, utiliza conceitos e imagens para tornar o conhecido algo tangível no mundo exterior.

2.6.3 Abordagens das representações sociais

A TRS desenvolvida por Serge Moscovici obteve grande destaque entre os estudiosos do campo, o que permitiu que teorias complementares adviessem, destacando-se entre elas as abordagens processual (ou cultural), estrutural e societal. Denise Jodelet reafirma as perspectivas de Moscovici, sendo a principal representante da abordagem processual. Willen Doise é o principal nome na abordagem societal, enquanto Jean-Claude Abric se destaca na abordagem estrutural (Bertoni; Galinkin, 2017). A seguir, apresenta-se resumidamente as características principais de cada uma dessas abordagens.

A abordagem *processual* ou *culturalista* aborda as RS como um estudo dos processos e resultados pelos quais sujeitos e grupos constroem e atribuem significado ao mundo, incorporando as dimensões sociais, culturais e históricas. Essa abordagem se alinha mais diretamente com a proposta original de Serge Moscovici, pois enfatiza o enfoque histórico e cultural (Almeida, 2005).

Jodelet (2001, p. 22) conceitua que as RS são “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, com um objetivo prático, e que contribui para a

construção de uma realidade comum a um conjunto social”. Assim, as RS representam uma forma de compreender e de interpretar a realidade que é compartilhada por membros de um determinado grupo ou sociedade.

Segundo Alves-Mazzoti (2008), a abordagem proposta por Denise Jodelet explora como o processo de ancoragem, intrinsecamente ligado à objetivação, articulando as três funções fundamentais da representação: a função cognitiva, que integra novas informações; a função interpretativa, que compreende a realidade; a função orientadora, que guia comportamentos e relações sociais. Dessa forma, esse processo possibilita compreender: a) como é conferido significado ao objeto representado; b) como a representação é empregada como um sistema de interpretação do mundo social, instrumentalizando comportamentos; c) como ocorre sua integração em um sistema de recepção e como influenciam, bem como são influenciados, pelos elementos presentes nesse sistema.

A *abordagem societal* de Doise considera que os indivíduos na sociedade são influenciados por dinâmicas sociais que transpassam as interações sociais, valores e crenças e são formadas por princípios organizadores que estruturam as relações simbólicas entre os indivíduos e os grupos (Sousa; Souza, 2021). Deste modo, pode-se dizer que essa abordagem busca destacar o impacto dos elementos sociais no desempenho cognitivo individual (Almeida, 2009).

Segundo Bertoni e Galink (2017), os quatro níveis de análise propostos por Doise podem ser descritos da seguinte forma: intrapessoal, que examina como o indivíduo organiza internamente suas experiências sociais; interpessoal, focalizando os processos interpessoais em situações específicas e a dinâmica das relações estabelecidas; intergrupar, analisando as diferentes inserções sociais do sujeito em interação, considerando sua posição social como variável independente; e societal, que enfoca as ideologias, sistemas de crenças, representações, valores e normas que validam a ordem social estabelecida em cada sociedade, mesmo que expressas de maneiras diversas (Doise, 2002; Almeida, 2009; Bertoni; Galinkin, 2017).

O progresso cognitivo é ocasionado pelos conflitos sociocognitivos criados através da interação social, surgindo quando, em uma mesma situação de interação social, ocorrem diferentes enfoques cognitivos. Essa diversidade de perspectivas pode favorecer o amadurecimento cognitivo e a coordenação mental em situações mais complexas (Almeida, 2009; Tomé; Formiga, 2020).

Por sua vez, a *abordagem estrutural* busca analisar a organização e a estrutura de uma representação social. Seu principal representante, Abric (2000) propõe a "Teoria do Núcleo Central", que organiza as RS em torno de um sistema duplo: o sistema central, composto pelo núcleo central, e o sistema periférico, formado pelos elementos periféricos. O sistema central está vinculado a condições históricas, sociológicas e ideológicas, buscando consenso e caracterizando-se pela estabilidade. Em contraste, o sistema periférico confere flexibilidade e expressão individual às representações (Bertoni; Galinkin, 2017; Ferraz, 2018; Tomé; Formiga, 2020).

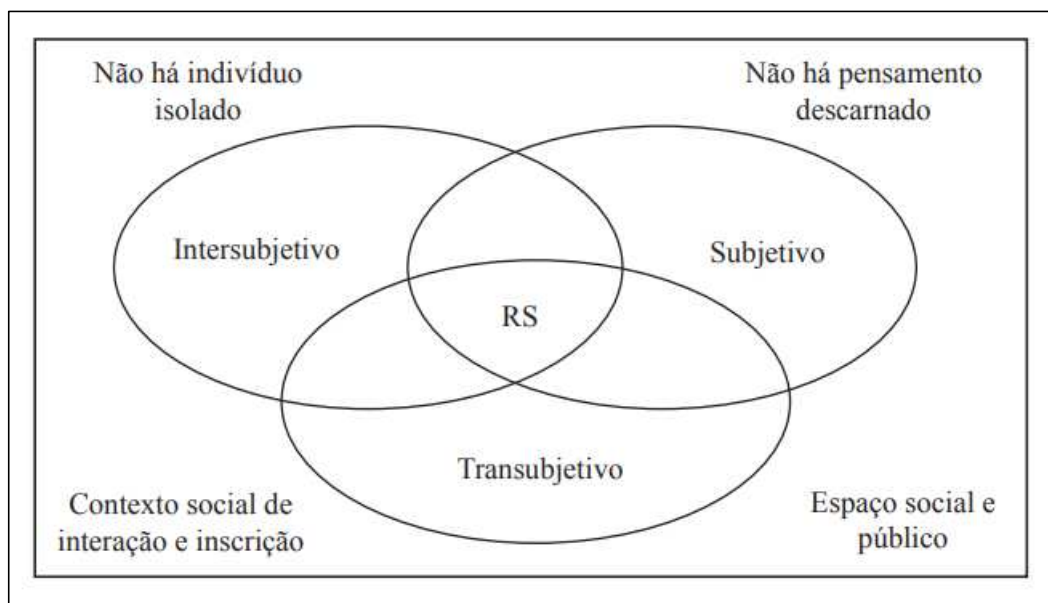
Abric (2000) define o núcleo central com três funções distintas: a geradora, que cria ou transforma o significado dos elementos na representação; a organizadora, responsável pela formação de elos e união dos elementos, proporcionando estabilidade à representação; e a estabilizadora, que assegura a continuidade da representação, resistindo mesmo em contextos dinâmicos. Dessa forma, a partilha do mesmo Núcleo Central é essencial para que dois ou mais grupos compartilhem a mesma representação de um objeto, indicando uma convergência de significados (Tomé; Formiga, 2020).

Em síntese, pode-se entender que todas as abordagens contribuem para uma compreensão mais completa das RS e abordam tanto aspectos estruturais quanto socioculturais. Entretanto, essa pesquisa adota a *abordagem processual*, devido ao contexto teórico trazido por Moscovici e complementado por Jodelet, ao ponto que essa abordagem se diferencia ao focar nos processos de ancoragem e objetivação, buscando perceber a trajetória e a transformação das RS, explorando como os indivíduos ancoram novas informações em seus esquemas cognitivos e como essas representações são manifestadas no âmbito cultural. Essa abordagem, dinâmica e interativa, permite relacionar as RS e o ambiente cultural em que estão inseridas.

2.7 Representações sociais, discurso e cultura nas organizações

Segundo Jodelet (2009), a origem das representações sociais reside nas esferas subjetivas, intersubjetivas e transubjetivas dos sujeitos, conforme disposto abaixo:

Figura 3 - RS subjetivas, intersubjetivas e transubjetivas



Fonte: Jodelet, 2009, p. 695.

A autora pontua que a esfera subjetiva está relacionada à maneira como cada sujeito social recebe e modifica as representações. Na esfera subjetiva, as representações sociais podem divergir entre diferentes grupos sociais, não necessitando de uma orientação similar. Na esfera intersubjetiva, ocorre a formação de representações compartilhadas entre os indivíduos em interação através da comunicação verbal direta. Por fim, a esfera transubjetiva “se compõe de elementos que atravessam o nível tanto subjetivo quanto intersubjetivo. Sua escala domina tanto os indivíduos e os grupos quanto os contextos de interação, as produções discursivas e as trocas verbais” (Jodelet, 2009, p. 698).

Considerando essas esferas, Jodelet (2001) destaca que uma análise de RS deve incluir: os discursos dos grupos que formam RS sobre um objeto específico; os comportamentos e práticas sociais refletidos nessas RS; a análise de documentos e registros que formalizam os discursos e práticas do grupo; e as interpretações oferecidas pelos meios de comunicação, que desempenham um papel crucial na manutenção e transformação das RS (Jodelet, 2001; Almeida, 2005; Félix et al., 2016). Segundo Jodelet (2001), para o estudo das RS devem-se considerar os diversos elementos se relacionam ao redor de uma representação

As representações sociais devem ser estudadas articulando elementos afetivos, mentais e sociais e integrando, ao lado da cognição, da linguagem e da comunicação, a consideração das relações sociais que afetam as

representações e a realidade material, social e ideal sobre a qual elas intervêm (Jodelet, 2001, p. 8).

Dessa forma, a compreensão das representações sociais atravessa a complexidade das interações entre os aspectos emocionais, cognitivos e sociais, possibilitando perceber como eles influenciam na forma como as pessoas concebem e interpretam a realidade ao seu redor. As relações sociais são fundamentais na manutenção da RS

as representações são experimentadas por aqueles (indivíduos ou grupos) que se esquecem do objeto que representa uma definição específica. Essas definições compartilhadas pelos membros de um mesmo grupo constroem uma visão consensual da realidade para esse grupo. Visão, que pode entrar em conflito com células de outros grupos, é um guia para ações e mudanças cotidianas (Jodelet, 1989, p.35).

Nesse sentido, pode-se traçar um panorama entre as RS e as perspectivas de Martin (1992), considerando que as RS compartilhadas massivamente poderiam ser vistas em correspondência à perspectiva da integração. Por sua vez, se categorizaria em aspectos da diferenciação uma representação que orientasse ao consenso de um subgrupo ou subcultura. Por fim, as RS associadas à perspectiva da fragmentação seriam aquelas que passaram por um processo de ressignificação pelo indivíduo e que não possuem uma aderência grupal.

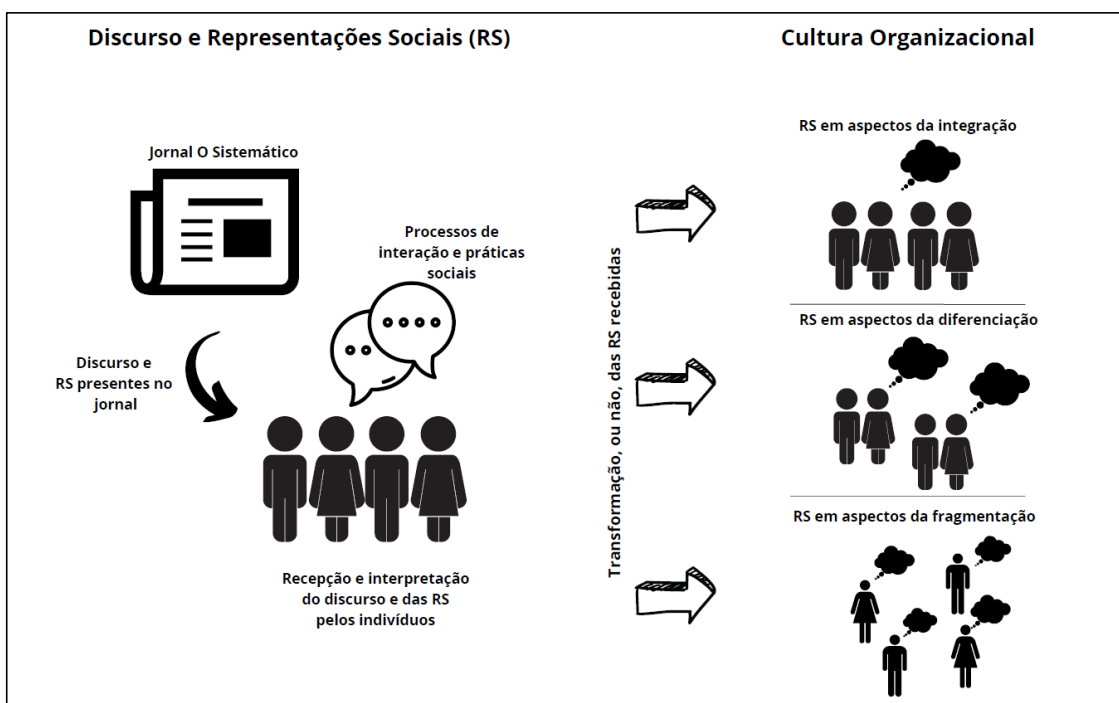
Assim, torna-se necessário para essa análise compreender os discursos responsáveis pela criação das representações, investigando elementos como práticas, informações, imagens, expressões faciais e crenças, associados ao desenvolvimento de núcleos figurativos (Jodelet, 2001). Segundo Natt e Carrieri (2014), as representações presentes nos discursos dos indivíduos revelam significados profundos das situações cotidianas e possuem implicações significativas para os grupos sociais.

Diante do exposto, pode-se sistematizar a teoria aqui descrita com o contexto social em análise nessa pesquisa de acordo com a Figura 4. Nela, percebe-se que o jornal “O Sistemático” representa um mecanismo difusor de discursos e representações sociais que são acessados pelos servidores através de sua leitura, corroborando com Moscovici (2007) no ponto que as RS

“[...] uma vez criadas, contudo, elas adquirem uma vida própria, circulam, se encontram, se atraem e se repelem e dão oportunidade ao nascimento de novas representações, enquanto velhas representações morrem (Moscovici, 2007, p. 41).

Em termos das perspectivas de Martin (1992), os sujeitos e grupos na figura abaixo podem agir em qualquer cenário das três perspectivas, inclusive em coexistência, face às RS para aceitá-las, rejeitá-las ou, em uma posição menos definida, serem indiferentes a elas.

Figura 4 - Discursos e RS na cultura na organização



Fonte: elaborado pelo autor.

Desse modo, ao interpretar essas representações e discursos, seja aceitando ou rejeitando-os, e considerando o processo de interação, os indivíduos constroem sua visão da realidade que tendem a moldar comportamentos e práticas sociais refletidos nessas RS (Jodelet, 2001). Ao identificar o significado que as representações sociais presentes no jornal assumem para os indivíduos na DTI-UFMG, pode-se inferir sobre dois aspectos principais:

- Origem: ao ponto que as RS podem representar tanto uma visão particular da redação do jornal, quanto ser um retrato da realidade do setor;
- Temporalidade: as RS podem representar valores e significados de outrora, não sendo necessariamente aceitas na atualidade.

Nesse sentido, conforme apontado por Jodelet (2009), as representações sociais podem divergir entre diferentes grupos sociais e, adentrando no conceito de Martin

(1992), a cultura na organização pode apresentar características das perspectivas de diversas maneiras. Essas significações são objetos que fornecem informações para que as manifestações culturais possam ser identificadas. Assim, compreende-se que ao analisar as matérias do jornal “O Sistemático”, com ênfase ao discurso veiculado e as RS partilhadas por meio de sua circulação, pode-se compará-las às RS presentes nos discursos dos servidores entrevistados. A validação ou não dos processos de ancoragem e objetivação (Moscovici, 2007) por parte dos servidores conduz a abertura do campo cultural, percebendo a presença das perspectivas de Martin (1992) na organização e proporcionando uma análise de representatividade da realidade organizacional.

2.8 A DTI-UFMG e o perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação

O início das atividades de computação na Universidade Federal de Minas Gerais remonta a 1967, um marco histórico representado pela aquisição de um sistema IBM-1130. No mesmo ano, o Centro de Processamento de Dados foi estabelecido, o que significa o ponto de partida para a informatização dos serviços administrativos da Universidade (DTI-UFMG, 2024).

A instituição do Centro de Computação - CECOM - ocorreu em 4 de novembro de 1970, por meio da Portaria nº 569. A criação do CECOM representou uma mudança estratégica, visando separar as atividades mais voltadas para o ensino e pesquisa das relacionadas à gestão administrativa. À medida que a demanda por serviços e projetos no campo da computação crescia significativamente, uma nova reorganização se fez necessária em 1978. Neste ano, o Departamento de Ciência da Computação (DCC) foi estabelecido e assumiu responsabilidade pelas atividades acadêmicas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. Posteriormente, em 1983, surgiu o Laboratório de Computação Científica (LCC), destinado a apoiar a utilização dos recursos computacionais para fins acadêmicos. Enquanto isso, o CECOM continuava a gerenciar os serviços de informatização administrativa da Universidade (DTI-UFMG, 2024).

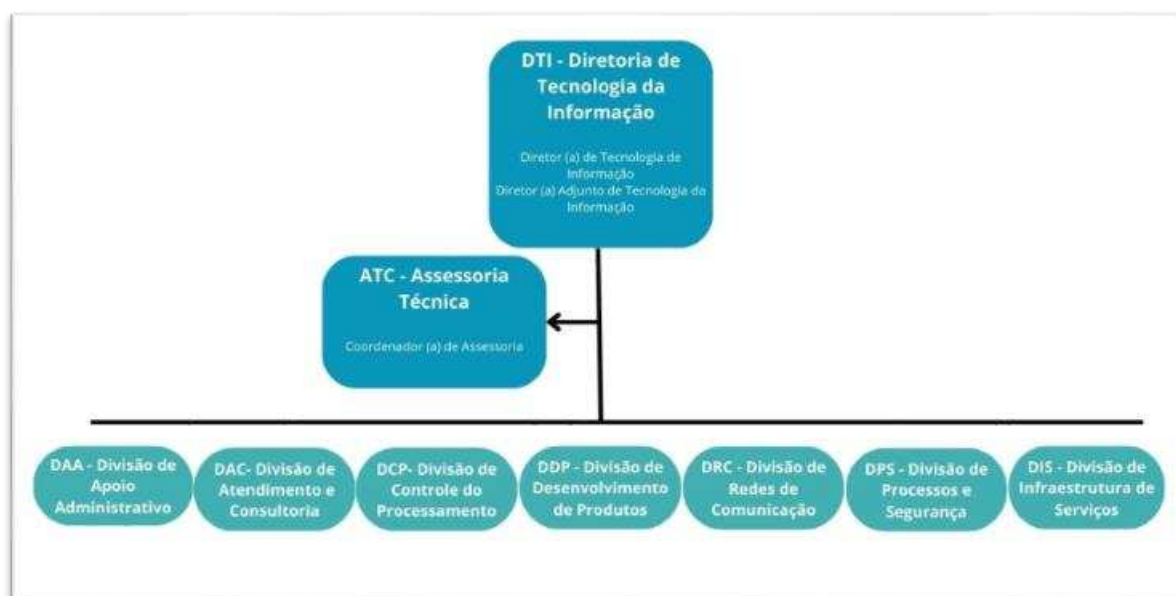
Diante da necessidade de uma coordenação mais integrada entre as atividades desenvolvidas pelo CECOM e LCC, em 1998, foi criada a Assessoria de Tecnologia da Informação (ATI). A ATI foi estabelecida com a finalidade de unificar as políticas de tecnologia da informação da Universidade, além de elaborar e executar ações estratégicas nessa área, integrando a gestão do Laboratório de Ciência da Computação (LCC), um órgão suplementar voltado para a computação científica, com a do Centro de

Computação (CECOM), responsável pela gestão executiva da tecnologia da informação institucional (DTI-UFMG, 2024).

Em 2002, a ATI passou a ser denominada Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI). Anos mais tarde, em julho de 2020, a DTI passou por uma reestruturação que resultou em sua oficialização como órgão auxiliar da UFMG. Nesse processo, a DTI absorveu a estrutura organizacional do Centro de Computação (CECOM), que foi descontinuado. Essas transformações ao longo dos anos refletem a constante evolução e adaptação da DTI da UFMG para atender às necessidades em constante mudança da universidade no campo da tecnologia da informação, de forma a consolidar seu papel como um dos pilares para o desenvolvimento e excelência acadêmica e administrativa da instituição (DTI-UFMG, 2024).

Atualmente, a DTI-UFMG está estruturada em uma diretoria geral do setor, seguida pela Assessoria Técnica, e ramificada em divisões, conforme a figura a seguir.

Figura 5 - Estrutura organizacional da DTI-UFMG



Fonte: adaptado pelo autor.

Nestas divisões, que possuem um diretor cada, estão lotados os servidores técnicos em administração, terceirizados e estagiários, que juntos compõem a maior parte da DTI-UFMG. São, em sua maioria, servidores ocupantes de cargos relacionados à tecnologia, exceto pelos integrantes da Divisão de Apoio Administrativo, que conta com servidores de outras carreiras. A tecnologia da informação possui significações em diversas áreas do nosso cotidiano. A globalização, o avanço do capitalismo e as novas

Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) têm impulsionado mudanças significativas nos aspectos sócio-políticos, psicológicos e culturais, tornando a informação como um recurso crucial na atualidade (Schuster, 2008; Silva, 2018).

A Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro) realizou um estudo em 2019 para caracterizar o profissional de tecnologia da informação no Brasil. O estudo apontou uma redução no tempo de permanência no mesmo emprego. Considerando profissionais com 3 anos ou menos no emprego, a queda observada foi de 8%, dado que em 2007 o número de profissionais enquadrados neste intervalo era de 57% enquanto em 2017 o registro observado foi de 49%.

Ieger e Bridi (2014) destacam que a rotatividade é uma característica dos profissionais de TI e ocorre por diversos motivos, dentre eles a busca por uma melhor remuneração. O estudo realizado pela Softex apontou que a remuneração média entre os profissionais de TI, em 2019, estava entre R\$ 5.995,79 e R\$ 6.726,78. Comparando estes valores aos constantes Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que abrange os sujeitos dessa pesquisa, no qual a remuneração inicial é R\$ 4.556,92, percebe-se que os servidores públicos recebem menos do que os valores apontados na pesquisa da Softex. O ingresso na carreira do serviço público exige, ainda, formação de nível superior, o que nem sempre é exigido no mercado de para profissionais de TIC segundo a Softex.

Para se adequarem ao cenário inovador do mercado de TIC, profissionais de tecnologia da informação buscam, constantemente, aprimorar suas habilidades. Bridi e Lima (2018) apontam a importância do conhecimento técnico nas habilidades de um profissional de TIC, mas destacam que este não é o único requisito do mercado para esses profissionais. Torna-se importante desenvolver as habilidades interpessoais, a capacidade de trabalhar em equipe e de interação, de gerenciar o próprio tempo e manter-se atualizado diante das inovações da área (Pelegrini, 2020).

Um estudo realizado por Souza (2018), no mercado privado e público em Minas Gerais, apontou que de maneira geral os profissionais de TI são mais propensos a carreiras caracterizadas pela flexibilidade, aprendizagem, valores e crenças pessoais. Esses indivíduos se consideram pessoas criativas e dinâmicas, movidas por um intenso desejo de participação e autonomia, e que enfrentam desafios ao se ajustar a rotinas e procedimentos burocráticos. Esses profissionais buscam tanto a valorização em termos financeiros quanto o reconhecimento simbólico de seu sucesso.

Dentre as demais constatações trazidas por Souza (2018), destaca-se a que aponta que a manutenção do interesse de profissionais de TI por uma organização depende significativamente do ambiente e da cultura na organização. Em sua pesquisa, os profissionais de TI afirmaram que queriam estar em empresas que proporcionassem um ambiente positivo, no qual seus valores sejam respeitados e alinhados aos valores da organização. Além disso, trabalhar com indivíduos diversos, que contribuem com ideias construtivas, dentro de um ambiente de trabalho acolhedor, é uma fonte de motivação significativa para esses profissionais.

Essas características descrevem os profissionais do campo da tecnologia da informação e, conseqüentemente, se aplicam aos servidores da DTI-UFMG que em sua grande maioria são profissionais da área. Um outro aspecto importante a se considerar é que o regime de trabalho na DTI-UFMG ocorre atualmente no formato híbrido, ora os servidores atuam presencialmente nas dependências do setor, ora remotamente. As escalas e a periodicidade são definidas de modo independente entre as divisões.

Diante do exposto, reitera-se o uso da abordagem multiparadigmática para identificar as significações presentes na DTI-UFMG, considerando a natureza multifacetada e em constante evolução do campo de tecnologia, a diversidade de servidores da DTI-UFMG, suas aspirações e pontos de vista e as representações dos aspectos de integração, diferenciação e fragmentação.

3 METODOLOGIA

Nesta seção é apresentado o percurso metodológico para analisar como a cultura é percebida pelos indivíduos que integram a DTI-UFMG e como o jornal interno pode representar melhor a cultura existente no setor. Esse processo engloba identificar as principais representações sociais que contribuíram nas últimas décadas para validação e propagação da cultura na organização, assumindo caráter descritivo. A pesquisa descritiva tem, dentre seus objetivos, descrever as características de uma população, fenômeno ou situação, ou estabelecer uma relação entre variáveis (GIL, 2017).

Este estudo assumiu abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador obter um alto nível de detalhes sobre o objeto analisado (Creswell, 2007). Assumiu-se a abordagem qualitativa neste estudo devido ao delineamento existente entre o problema e as características desse método. Ainda, dada a convergência das questões de pesquisa para a obtenção de respostas de “como” e “por que” o fenômeno social ocorre, o estudo de caso se apresenta como o método mais apropriado (Yin, 2015). Segundo Godoy (1995) o estudo de caso é um exame detalhado de um ambiente, analisando a fundo uma unidade social, com um enfoque exploratório e descritivo. Essa estratégia possibilita compreender a razão e a causa da ocorrência de certos fenômenos dentro do contexto da vida real.

Assim, adotou-se o uso de entrevistas e de análise documental nas edições do jornal interno da DTI-UFMG, a fim de identificar aspectos da cultura e representações sociais e de avaliar os discursos e a forma como a cultura é retratada nas publicações. A percepção dos membros sobre as publicações do jornal, sobre as principais RS nele presentes e sobre a cultura na organização foram alvo da investigação, buscando identificar requisitos e elementos que um canal de comunicação deveria possuir para que atue não somente na difusão de informações técnicas, mas que também apoie a propagação da cultura na organização. Ciente das limitações que se revelaram nesta pesquisa, o percurso metodológico percorreu um caminho que levou ao acesso das informações pretendidas, explorando o contexto histórico, social e cultural da organização.

Essa pesquisa teve como *locus* uma unidade administrativa da UFMG, a Diretoria de Tecnologia da Informação. Segundo informações disponíveis no site do setor, a história dessa unidade começa em 1967, ano da fundação do Centro de Processamento de Dados da UFMG, que, após algumas renomeações e reestruturações,

hoje é a DTI-UFMG. Em 14 de junho de 1977, um jornal interno foi criado com o intuito de se tornar um mecanismo de divulgação de informações do setor. Em sua segunda edição, recebeu o nome de “O Sistemático”. O jornal é uma importante memória do setor e manteve, em sua maioria ao longo dos anos, publicações semanais que apenas foram interrompidas em 12 de março de 2020 devido às restrições impostas pela pandemia. Meses mais tarde, um outro fator colaborou para a ausência de publicações: a aposentadoria da redatora do jornal em agosto de 2020. A servidora foi a redatora do jornal durante toda a sua existência. Por isso, desde então, as publicações do periódico não foram retomadas e nenhuma nova edição foi publicada até a data de finalização desta pesquisa. Suas edições estão armazenadas em formato digital nos servidores internos da DTI-UFMG, impressas e arquivadas na seção de arquivos da Divisão de Apoio Administrativo da unidade e também disponibilizadas no site institucional (período de 2001-2020). Assim, a metodologia envolveu a análise documental das edições do jornal interno da DTI-UFMG. Vergara (2003) aponta que a pesquisa documental se caracteriza por explorar documentos armazenados e disponíveis em órgãos de qualquer natureza.

Para Silva (2019), a pesquisa documental permite a compreensão social pela predefinição temporal, que se vale do uso de cortes longitudinais para abranger períodos específicos. O período de publicação que será analisado compreende o intervalo entre os anos 2001 e 2020. A escolha desse intervalo motivou-se pelo fato de que as edições publicadas nesses anos se encontram disponíveis para acesso no site da DTI-UFMG, na seção exclusiva do jornal.

3.1 Abordagem e método

Ao selecionar uma técnica de pesquisa é importante observar os fatores que podem influenciar na escolha do método. Creswell (2007) aponta que a relação problema-técnica é fundamental para guiar a escolha do método. Yin (2015) ressalta que, nos estudos de caso, a análise de documentos se destaca pela possibilidade de corroborar com outras fontes e elevar o nível de evidência. Nesse sentido, é importante considerar que os documentos de uma análise foram redigidos para um público e finalidade específicos. Ao determinar os objetivos ora pretendidos nos discursos em um processo de comunicação, auxilia-se a interpretação de seu conteúdo.

Para Godoy (1995), os documentos fornecem importantes informações para desenvolvimento de outras possibilidades de pesquisa qualitativa. Diferentemente das

entrevistas, esse tipo de análise concede acesso a fatos e pessoas que, por variadas razões, não estão acessíveis ao pesquisador. Ademais, ao estudar longos períodos de tempo, a pesquisa documental se apresenta como um recurso interessante dado que pode identificar tendências presentes no comportamento de um fenômeno (Creswell, 2007).

A pesquisa definiu a coleta de dados, ainda que considerada a existência de outras possibilidades, por três métodos: pela análise de documentos; por meio de entrevistas e, de forma complementar, pela observação participante. Procedimentos esses que caracterizam uma abordagem qualitativa.

3.2 Coleta de dados

Godoy (1995) destaca que uma das características do estudo de caso quanto a coleta de dados é a variabilidade das fontes de informação e dos momentos de coleta. Yin (2015) reitera essa afirmação, considerando que o uso de múltiplas fontes de coleta de dados permite abordar uma grande variedade de aspectos históricos e comportamentais. Assim, a coleta de dados nesta pesquisa foi realizada em três etapas, sendo a primeira direcionada à análise documental e a segunda através de entrevistas. Ainda, de modo complementar e simultâneo às duas etapas descritas anteriormente, serão coletados dados através da observação participante.

Segundo Godoy (1995), a arbitrariedade na seleção dos documentos é uma das dificuldades metodológicas da análise documental. Ainda, deve-se considerar que nem sempre informações relevantes do fenômeno estudado estarão presentes no material. A etapa da pesquisa documental deste estudo teve sua coleta de dados finalizada em outubro. Desse modo, selecionou-se no mínimo uma edição por ano do jornal interno da DTI-UFMG publicadas entre janeiro de 2001 e março de 2020. Os critérios de seleção consideraram como escolhas prioritárias as edições comemorativas do jornal e as que abordaram grandes acontecimentos, de modo a garantir que aspectos da cultura na organização estivessem descritos no material de análise. Concedendo maior flexibilidade na seleção do material, as demais foram escolhidas aleatoriamente. Após uma leitura flutuante das edições selecionadas, foram destacadas para uma análise textual e mais aprofundada, as matérias, colunas ou reportagens que apresentaram elementos condizentes aos critérios de investigação da presente pesquisa.

Para Creswell (2007), os entrevistados podem revelar informações históricas quanto ao tema abordado. Segundo Arsel (2018), a escolha dos participantes em pesquisa qualitativa raramente é aleatória. A escolha deve-se pautar considerando o

propósito da pesquisa, inclusive, a familiaridade das pessoas com o tema e a do próprio pesquisador. Foram convidados para a entrevista servidores que integram o quadro permanente da DTI-UFMG e que vivenciaram o período em que as edições de “O Sistemático” analisadas nesta pesquisa foram publicadas. O convite dos participantes ocorreu por meio de mensagem eletrônica, observando as regulamentações éticas e de privacidade dos convidados. A previsão inicial era de realização de oito a dez entrevistas, foram realizadas oito, todas no mês de março de 2024 e presenciais.

Nas entrevistas, procurou-se realizar uma abordagem abrangente e inclusiva, a fim de contemplar a variedade de perfis de indivíduos e de obter relatos que representem as diferentes perspectivas presentes no setor em questão. Aberto a todos servidores da DTI-UFMG, o processo de entrevistas orientou-se pela busca da máxima diversidade possível para garantir que vozes de diferentes grupos e perspectivas fossem ouvidos e contribuísem para a compreensão da cultura do setor em análise. Nesse sentido, todos aqueles que manifestaram interesse em participar da pesquisa foram entrevistados. Observou-se que os participantes representam as subculturas que compõem o setor, as diferentes carreiras, faixas etárias, sexo, experiência profissional e outras características relevantes. Pôde-se, então, capturar uma gama variada de pontos de vista, opiniões e experiências que foram utilizadas para criar uma base de dados abrangente e autêntica do cenário.

A entrevista é uma das técnicas fundamentais do estudo de caso (Godoy, 1995). As entrevistas foram semiestruturadas, proporcionando uma interação maior entre entrevistador e entrevistado. Apesar de possuir um roteiro definido previamente, a entrevista semiestruturada permite que durante a interação apareçam perguntas fora do escopo (Silva, 2019). Essa técnica possibilita ao entrevistador controlar a linha de questionamento e é útil quando os participantes não podem ser observados diretamente (Creswell, 2007). O processo de entrevista foi realizado individualmente, em que prevaleceu a opção dos entrevistados na realização das mesmas em seu local de trabalho, com uma duração média de 35 minutos. As questões foram formuladas de modo a contemplar aspectos da cultura, nos processos de comunicação e nas RS ao longo da trajetória profissional dos entrevistados na DTI-UFMG, conforme pode-se observar no roteiro presente no Apêndice B desta Dissertação.

Para Creswell (2007) a observação pode revelar aspectos incomuns e, também, explorar tópicos que causam desconforto aos participantes. O diário de campo é uma forma de registrar os eventos da observação e os fatos que ocorrem durante o

desenvolvimento da pesquisa, proporcionando, inclusive, que o pesquisador registre suas interpretações e análises decorrentes de suas anotações (Roese et al., 2006). No presente estudo, a observação assumiu caráter complementar, em que a tomada de notas em diário de campo ocorreu em quatro situações julgadas como relevantes para a pesquisa: na saída sem alarde de membros com menos tempo de organização; ao observar a baixa adesão de participantes na festa de confraternização do ano de 2023; ao perceber o predomínio de pessoas mais jovens no ambiente organizacional; ao notar que o volume de pessoas nos ambientes comuns da DTI-UFMG reduziu consideravelmente após a adoção do regime híbrido de trabalho. Para Roese et al. (2006), o uso do diário de campo como ferramenta adicional para coleta de dados possibilita ampliar a compreensão dos elementos envolvidos na pesquisa científica. Um fator que motivou a tendência complementar e que explica o menor uso dessa ferramenta de observação é o fato de a DTI-UFMG realizar suas atividades em regime híbrido de trabalho. Atualmente, os servidores comparecem dois dias da semana de trabalho nas dependências do setor, mantendo uma escala elaborada pelos chefes de divisão. Essa medida diminuiu o fluxo de pessoas e a interação nos espaços comuns.

3.3 Análise dos dados

Segundo Orlandi (2013), a AD considera a linguagem como elo entre o homem e a realidade natural e social, interessando-se por práticas discursivas de diferentes naturezas. O discurso, então, é um elemento constituinte da realidade social. A AD pode ser aplicada em diferentes níveis de profundidade e o discurso deve ser analisado considerando todo o contexto social envolvido. A constituição do discurso ocorre através da interação com outros discursos, não isoladamente, a relação sujeito e estrutura é, portanto, fundamental para a AD (Souza; Carrieri, 2014).

Após a coleta dos dados, aplicou-se a AD para tratamento dos dados, com enfoque na interpretação social dos discursos e na relação entre as falas, textos e comportamentos oriundos do contexto social pesquisado. Para Vergara (2005), após definidas as fontes e realizada a coleta de dados, é importante identificar os pontos-chaves do discurso, suas características e variabilidades. A análise desses aspectos fomentou a relação dos resultados com a teoria que deu suporte à investigação. Segundo Fiorin (2007), ao ponto que explora os elementos discursivos, a análise do discurso constrói por inferência a visão de mundo dos indivíduos. Isso corrobora tanto com as premissas da Teoria das Representações Sociais de Moscovici (2007) quanto com as

perspectivas de Martin (1992), uma vez que as RS atribuem significado aos objetos presentes no contexto social do indivíduo e que a cultura nas organizações é uma forma de compartilhamento de valores e pressupostos entre indivíduos.

Os protagonistas do discurso podem residir em estrutura de uma formação social (Pêcheux, 1969; Brandão, 2004). No contexto das organizações, a AD se concentra em compreender e em investigar o discurso dominante presente no ambiente organizacional, que inclui tanto a linguagem utilizada como as ideologias. Essa análise tem como objetivo identificar e compreender a diversidade de interesses presentes, a fim de conciliar os objetivos individuais e organizacionais (Vinhas; Valent, 2015).

Para análise das edições de “O Sistemático”, um ponto importante foi identificar a forma como a cultura é retratada por intermédio da visão institucional do setor e como os servidores, leitores do jornal a percebem. Ainda, qual a produção de sentido que o jornal gera ao retratar tais aspectos culturais. Fiorin (2001), por exemplo, versa sobre as relações entre enunciador e o enunciatário. Para o autor, o ato de comunicação objetiva persuadir o enunciatário a assumir como verdade o que está sendo comunicado. Para tal, vale-se de procedimentos linguísticos e lógicos que podem ser identificados pela AD. Nesse sentido, ao veicular determinadas RS, o jornal pode influenciar diretamente na construção de significados pelos membros da organização, podendo essa se configurar em uma ação de persuasão.

Orlandi (2013) aponta três etapas para a análise do discurso correlacionadas pela passagem da superfície linguística (texto) para o objeto discursivo (formação discursiva) e, finalmente, para o processo discursivo (formação ideológica). Na primeira etapa, objetiva-se identificar as características discursivas no texto. Na segunda, relaciona-se as formações discursivas com as formações ideológicas, considerando os efeitos metafóricos e os múltiplos sentidos que podem se originar. Na terceira etapa, o foco está na distinção da ideologia que permeia o discurso.

Neste trabalho, os critérios da análise aplicados a essa relação buscaram perceber as figuras discursivas, os percursos semânticos, as relações entre os distintos discursos e a identificação das estratégias de persuasão implementadas na redação do jornal. Para a investigação das formas de persuasão ideológica, procurou-se identificar a construção de personagens discursivas, a escolha lexical, o estabelecimento de conexões entre afirmações explícitas e implícitas, e o silenciamento (Faria; Linhares, 1993). Dessa forma, a compreensão das estratégias utilizadas permite uma análise mais profunda da natureza e dos objetivos subjacentes aos discursos veiculados nos jornais.

Ao examinar essas estratégias é possível desvelar as nuances da persuasão ideológica presentes na construção das notícias, revelando como o periódico molda as percepções e influencia as interpretações do leitor por meio de escolhas no processo de comunicação. Nesse sentido, uma análise triangular do discurso, que considere os aspectos textuais, discursivos e a prática social, apresenta-se como método apropriado para tratar os tipos de dados que serão coletados e interpretar os resultados de acordo com o referencial teórico que sustenta a pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises e a discussão dos dados referentes à pesquisa documental e das entrevistas realizadas com servidores. Inicialmente, para que não se torne dúbio o tratamento dado à organização *locus* desta pesquisa, destaca-se que o intervalo analisado nas edições do jornal compreende uma mudança de denominação do setor. Assim, as primeiras edições analisadas trazem o setor como sendo o Centro de Computação da UFMG, abreviado pela sigla CECOM. Após a mudança de nomenclatura, ocorrida em 2017, o órgão recebeu a denominação de Diretoria de Tecnologia da Informação, abreviado nas publicações ora como DTI-UFMG, ora como apenas DTI. Deste modo, para padronizar a nomenclatura e evitar possíveis ambiguidades ou distorções, optou-se neste trabalho pela utilização da sigla DTI-UFMG. Entretanto, as transcrições das matérias do jornal e entrevistas preservam o conteúdo original, sendo possível observar o uso dos dois nomes ao longo deste capítulo.

Conforme relatado no item 3.2, a fase de coleta dos dados foi dividida em três etapas principais. A primeira fase da coleta, voltada para a pesquisa documental em edições do jornal “O Sistemático”, em que foram selecionadas um total de 42 edições para análise de suas reportagens. A segunda fase, na qual foram realizadas 10 entrevistas com servidores da DTI-UFMG. E a terceira fase, simultânea as anteriores, na tomada de notas em diário de campo. A análise dos dados obtidos nas três fases de coleta se estratifica de modo similar. Em um primeiro momento (item 4.2 e seus subitens), serão apresentados e discutidos dados obtidos na pesquisa documental para, em um segundo momento (item 4.3 e seus subitens), ocorrer o mesmo com os dados obtidos nas entrevistas. Por sua vez, as notas presentes no diário de campo auxiliaram na compreensão dos processos e da cultura na DTI-UFMG ao longo dessa pesquisa.

Esses dois momentos buscam identificar e compreender as RS presentes no contexto organizacional e na cultura da organização. A condensação dessa discussão ocorrerá num terceiro e último momento, no qual o cruzamento dessas informações comporá a subseção resultados, associando o conteúdo discutido às perspectivas culturais da organização. Dessa forma, inicia-se a análise das edições do jornal no item a seguir.

4.1 Da seleção das edições

As edições estiveram disponíveis *online* na etapa de seleção desta pesquisa, fator esse que potencializou o acesso e a triagem das edições selecionadas para análise. Convém destacar que, por motivo desconhecido, as edições publicadas no ano de 2016 não estiveram disponíveis no *site* da DTI-UFMG no período da coleta e essas edições foram cedidas em arquivos digitais para a pesquisa pela DTI-UFMG.

A seleção de edições, assim como as reportagens, observou a relevância das matérias em relação aos aspectos culturais e considerou a importância de registros marcantes para a organização, conforme apontado na seção do *site* da DTI-UFMG dedicada ao jornal que destaca algumas de suas edições. A aplicação desses critérios de seleção proporcionou a identificação das representações sociais e de valores difundidos na organização, construindo por intermédio dos registros presentes no jornal a visão de mundo que circunda o setor e seus membros. As edições selecionadas para análise e as reportagens analisadas estão dispostas na tabela abaixo:

Quadro 3 - Edições selecionadas do jornal “O Sistemático”

Ano	Edições	Reportagem
2001	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1060-25012001/	Genteware
2002	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1095-10012002/	Avaliação interna
2003	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1140-09012003/	Memória fotográfica do CECOM
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1141-16012003/	
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1142-23012003/	Memória fotográfica do CECOM
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1143-30012003/	
2004	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1223-07102004/	DRC apura estatísticas de acompanhamento de serviço
2005	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1247-19052005/	Equipe da DRC reduz fila de manutenção de aparelhos e serviços de telefonia
2006	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1280-23022006/	Reitora visita novas instalações de ATI e CECOM
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1286-13042006/	Genteware - Entrevista com Carlos Alfeu

2007	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1340especial30anos-14062007/	Diversas - edição comemorativa
2008	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1407-11122008/	Há 20 anos...
2009	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1451-26112009/	Sociais
2010	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1493-25112010/	Analista do CECOM apresenta monografia em especialização
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1495-09122010/	Cláudia Galinkin defende dissertação de mestrado
2011	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-especialnum1500-03022011/	Diversas - edição comemorativa
2012	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1549-12042012/	Reestruturação interna do CECOM criará novas áreas
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1551-26042012/	Reestruturação do CECOM cria duas novas divisões
2013	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1585-12092013/	Comemoração dos aniversários do 3º trimestre
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1586-19092013/	Comemoração dos aniversários do terceiro trimestre do ano
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1587-26092013/	Em andamento a comemoração dos aniversários do terceiro trimestre do ano
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1588-03102013/	Comemoração dos aniversários do terceiro trimestre
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1589-10102013/	Memória fotográfica do CECOM
2014	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1604-30042014/	Reportagens sobre capacitações (4 no total)
2015	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistemico-edicao-1629-12032015/	Primeiro número de “O sistemático” de 2015
2016	Edições não disponíveis online. Edição 1664 - 17/03/2016 Edição 1664 - 17/03/2016 Edição 1665 - 31/03/2016 Edição 1666 - 07/04/2016 Edição 1667 - 14/04/2016 Edição 1668 - 28/04/2016	Diversas.

	Edição 1677 - 28/07/2016 Edição 1678 - 25/08/2016 Edição 1679 - 01/09/2016 Edição 1680 - 08/09/2016 Edição 1681 - 15/09/2016 Edição 1682 - 01/12/2016	
2017	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistematico-edicao-1697-14062017/	Diversas - edição comemorativa
2018	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistematico-edicao-1736-30082018/	DTI participa de eventos da Andifes e RNP; Analistas da DRC participam de curso sobre IPv6;
2019	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistematico-edicao-1760-25072019/	Miguel Meirelles se despede do CECOM; Memória Fotográfica do CECOM
	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistematico-edicao-1761-01082019/	Antônio Carlos se despede do CECOM; Memória Fotográfica do CECOM
2020	https://www.ufmg.br/dti/blog/sistematico-edicao-1776-17092020/	DTI vira órgão auxiliar e absorve CECOM; Em trabalho remoto, DTI e CECOM não param;

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2. As representações sociais presentes na DTI-UFMG: um panorama entre o jornal e a percepção dos servidores

Neste tópico, apresentam-se aspectos que demonstram como a AD favoreceu o uso da Teoria das Representações Sociais de Moscovici. Assim, o objetivo desta seção não é somente a identificação das RS mais retratadas pelo meio de comunicação da organização, mas sim demonstrar como o discurso do jornal pode influenciar na construção das RS pelos indivíduos leitores.

A análise dos dados que concede enfoque as RS pode, também, ser compreendida em três fases: inicialmente, buscou-se identificar as RS presentes no jornal e destacar aquelas mais relevantes, como também as figuras discursivas, os percursos semânticos, as relações entre os distintos discursos e demais estratégias de persuasão implementadas na redação. Em um segundo momento, a análise da percepção dos servidores considerou seus discursos relacionados contrapostos ao presente nas RS retratadas no jornal, ressaltando também as aspirações e anseios dos servidores quanto ao processo de comunicação no setor. Por fim, o terceiro momento de análise

considerou as RS, tomadas como pontos amplos na AD do jornal e das falas dos servidores, para verificar a ancoragem e objetivação destes significados e, assim, inferir sobre a concepção da cultura atual na organização e os mecanismos atualmente validados e desejados pelos servidores. Esse processo, no que tange às RS, corrobora com a teoria de Moscovici (2007) e Jodelet (2001), uma vez que ambos tratam da importância da análise dos discursos presentes nos grupos e dos documentos e registros que os formalizam.

Para a investigação das formas de persuasão ideológica procurou-se observar a construção de personagens discursivas, a escolha lexical, o estabelecimento de conexões entre afirmações explícitas e implícitas, e o silenciamento (Faria; Linhares, 1993). Dessa forma, a compreensão das estratégias utilizadas permite uma análise mais profunda da natureza e dos objetivos subjacentes aos discursos veiculados nos jornais. Ao examinar essas estratégias é possível desvelar as nuances da persuasão ideológica presente na construção das notícias, o que revela como o periódico molda as percepções e influenciam as interpretações do leitor por meio de escolhas no processo de comunicação.

Com base na leitura das edições selecionadas e destacando os processos presentes na construção de uma representação social segundo Moscovici (2007), percebeu-se a seguinte relação com as estratégias de persuasão apontadas por Faria e Linhares (1993).

Quadro 4 - Estratégias de persuasão e processos da TRS

Estratégias de persuasão	Exemplos percebidos no jornal	Processos da TRS
Personagens Discursivas	Jornal “O Sistemático”	Ancoragem (núcleo figurativo)
Escolha Lexical	Termo “ceconiano” e outros afetivos para promover a coesão; Comunicação direta (primeira pessoa) entre jornal e leitor;	Objetivação (naturalização)
Relações entre afirmações explícitas e implícitas	Adesão de valores para que o indivíduo se torne “ceconiano”;	Ancoragem (classificação)
Silenciamento	Não informa a existência de um grupo não ceconiano;	Ancoragem (protótipos)

Fonte: elaborado pelo autor.

Nas análises do jornal, percebe-se o uso frequente dessas quatro estratégias de **Figura 6 - "O Sistemático"** persuasão em seu discurso. A seguir, considerando o



Fonte: O Sistemático, 2022.

vasto leque de edições e as diversas maneiras como essas estratégias aparecem ao longo das publicações, aponta-se de forma generalizada suas principais características e objetivos, assim como sua relação com a Teoria das Representações Sociais.

A criação de personagens discursivas, como a do próprio jornal “O Sistemático” que conversa com seus leitores, comemora aniversário e recebe depoimentos carinhosos de servidores e ex-servidores, ocorre em diversas edições. Observa-se que essa personagem tem

o intuito de dialogar de modo linear junto aos servidores, manifestando-se por vezes na primeira pessoa do plural para se enquadrar neste grupo.

Ainda nesse sentido, percebe-se um discurso direcionado à construção da imagem de uma grande família, uma metáfora com a intenção de promover o consenso e a união na organização. Esse é o fenômeno que mais se utiliza da seleção lexical para alcançar seus objetivos. Nota-se, seguindo essa tendência à união, a opção de termos como “*ceconiano*” em detrimento de palavras como servidores, funcionários ou colaboradores da DTI-UFMG. No discurso propagado pelo jornal o Sujeito Ceconiano não é apenas um servidor público da UFMG, ele se apresenta como alguém acolhido, pertencente e identificado com a família CECOM (atual DTI-UFMG) e as matérias não poupam caracteres para conceder tal alcunha aos servidores que se enquadrem nesse perfil. Ampliando a análise para o âmbito geral do periódico, o jornal “O Sistemático” figura como um mecanismo de difusão de representações e valores que são tidos como importantes para a organização e, desse modo, direciona o discurso para o compartilhamento destes valores, buscando aumentar a receptividade de seus leitores através da imagem amigável e simpática do jornal, conforme se observa na Figura 6, de braços abertos a acolher aqueles que dedicaram momentos de leitura às suas páginas.

A personagem discursiva e a escolha lexical puderam ser percebidas como estratégias do discurso com o intuito de ampliar a receptividade dos leitores a valores

culturais considerados importantes para a organização. A criação de um ambiente familiar, com a horizontalidade hierárquica do jornal, como apontado anteriormente, um instrumento de comunicação da Diretoria para seus leitores, membros em geral da organização, busca que aspectos desconhecidos ou informações em geral sejam assimiladas mais facilmente, uma vez que a linearidade de posições é esfumada pela personagem simpática e bem informada do Sistemático. Assim, a ancoragem é influenciada tendo em vista que este ambiente pode diminuir a resistência e atenuar os questionamentos que seriam despendidos ao que para o indivíduo é novidade dada a confiabilidade que a fonte de comunicação assume para ele. Esse fator compromete o núcleo figurativo, pois a repetição e propagação de uma visão única (a do jornal) inibe, ainda que em um primeiro momento, que representações diferentes sejam concebidas.

Como exemplo, pode-se notar que o discurso para naturalização do Sujeito Ceconiano, com um perfil bem definido e descrito extensivamente de maneiras diversas, ainda que não dialogue diretamente sobre sua construção com o leitor, estabelece e propaga um núcleo figurativo, conforme descrito por Moscovici (2007). Isso favorece a ancoragem e, também, a objetivação desse sujeito em um universo predefinido de significados criado pelo próprio jornal.

A relação entre afirmações explícitas e implícitas esteve presente em diversas edições, seja pelo uso de declarações diretas e claras, nas quais o significado foi expresso de maneira óbvia e em que o jornal comunicava explicitamente a mensagem sem deixar espaço para interpretação ambígua, seja naquelas onde tornava-se necessário que o leitor fizesse inferências para compreender completamente o significado do discurso veiculado ou para captar informações que não foram dispostas no texto.

Essa relação entre afirmações tende a influenciar os processos de classificação, nos quais se designa o que anteriormente era desconhecido para uma categoria familiar, possibilitando sua representação e a atribuição de um valor, seja ele positivo ou negativo. Através das afirmações explícitas, por exemplo, observa-se um caminho predeterminado a concepção dos significados. Por outro, as afirmações implícitas, ainda que por característica não sejam diretamente condutoras ao significado, acabam por criar uma atmosfera que confere ao indivíduo a responsabilidade de atribuir um sentido àquelas informações que, conforme Moscovici (2007) e Ferraz (2018) têm implicações sociais significativas.

Por fim, o silenciamento pode ser percebido em determinados trechos que buscavam limitar ou suprimir a expressão de certas ideias, informações ou perspectivas

alternativas. É importante sinalizar que o silenciamento pode ser utilizado de maneira positiva ou negativa, dependendo do contexto e dos motivos, além da própria estratégia. Algumas vezes, a estratégia de silenciamento atenuava ou abreviava informações complementares a textos informativos, noutras percebeu-se que a não abordagem de determinados temas tendia a diminuir o espaço da interpretação e a direcionava para o consenso. O silenciamento, então, atua na construção e assimilação do que Moscovici (2007) define como protótipo. Sabe-se que os protótipos, por meio da particularização e generalização, são instrumentos que auxiliam na categorização de objetos ao aproximá-los ou afastá-los de acordo com sua familiaridade para o indivíduo.

Ao ter acesso a informações e características daquilo que é, até então, desconhecido, o indivíduo pode conferir significado ao comparar o novo a um padrão para ele familiar. Ao silenciar sobre determinados assuntos, o periódico parece limitar o acesso a informações que poderiam ampliar o universo de significados e sua associação na construção de uma representação social pelos indivíduos. Por consequência, a ancoragem e objetivação se faz prejudicada ou induzida a um caminho com menos opções.

Diante do exposto, nota-se que algumas RS recebem destaque especial pelo periódico. É perspicaz, por conseguinte, considerar que essa valorização parece ser orientada para promover um impacto na cultura na organização e, conseqüentemente, se configura em um objeto de estudo capaz de fornecer informações relevantes para seu estudo. Desta forma, de acordo com o discurso e as RS vistos no jornal, percebe-se que no Sujeito Ceconiano a “sensação de uma grande família que permeia o setor” e também o elemento “heróis e histórias de sucesso” se destacam como as três principais RS que podem elucidar aspectos dos valores e da cultura da organização. Assim, os itens a seguir tratam da construção e propagação dessas RS pelo jornal “O Sistemático” e sua influência na cultura da DTI-UFMG.

4.2.1 O Sujeito Ceconiano

A primeira RS apresentada recebeu o maior destaque nas edições do jornal, uma vez que o termo “*ceconiano*” aparece em todas as edições analisadas nesta pesquisa. Através da análise das edições, não há menção concreta e específica que leva a identificar a origem do termo, mas considerando que anteriormente o setor era denominado Centro de Computação da UFMG, abreviado por CECOM, conjectura-se que sua origem seja uma derivação do nome. O termo, inclusive, permanece em uso,

ainda que informalmente, mesmo após a mudança de nome do setor para DTI-UFMG. Nas edições, na maioria das vezes, percebe-se que o gentílico é atribuído aos servidores da organização em geral. Entretanto, observou-se implícito no discurso do jornal um requisito básico para se caracterizar como um “ceconiano”: a absorção das crenças e valores da organização.

É comum encontrar nas edições frases que fazem uso do termo em suas matérias a fim de transmitir o perfil do Sujeito Ceconiano. Alguns recortes como “Trabalhando há 1 mês e pouco no CECOM, ele ainda está aprendendo o que é ser um ceconiano”, “Só se sabe que não foi um ceconiano”, ou “Parabenizo também à toda família ceconiana, com a qual tive o prazer de conviver” denotam a necessidade de aprendizagem para o que é ser “ceconiano”. O trecho abaixo, retirado da Edição nº 1070 de 2001, ilustra a existência desse processo de aprendizagem.

Ele ainda está tomando conhecimento de como é ser um ceconiano. E neste início do caminho está muito feliz por estar aqui.

Em outro trecho, da mesma reportagem, observa-se que o discurso aponta diretamente o aspecto da aprendizagem: “E os planos deste aprendiz de ceconiano”. Pode-se, então, entender que ser “ceconiano” não está atrelado estritamente ao fato do servidor estar lotado na DTI-UFMG. O uso do termo extrapola as barreiras da simples lotação para adentrar no processo de criação da identidade e pertencimento do servidor, configurando-se também como um protótipo, como descreve Moscovici (2007), no sentido de criar uma identificação do sujeito e contribuindo para a manutenção da cultura da organização e na criação de uma representação social como mostra-se a seguir.

A abordagem do perfil “ceconiano” ao longo das páginas do jornal pode ser notada nas mais variadas formas e contextos. Este estudo limitou o enfoque à algumas dessas estratégias de propagação do Sujeito Ceconiano tendo em vista que essas são suficientes para demonstrar a estratégia, afastando a abordagem exaustiva e prolixa sobre essa RS.

Havia no jornal, até meados de 2001, uma seção denominada *Genteware* que entrevistava servidores do setor, os “ceconianos”, e abordava temas de vida pessoal e profissional. O título dessa seção fornece indícios sobre sua proposta, sabe-se que o uso do sufixo “*ware*” ocorre para designar o material de que um objeto é feito. A coluna *Genteware* pode, então, ser entendida como as pessoas que formam a DTI-UFMG,

sendo essas designadas pela junção da palavra “gente” ao termo “*ware*”. Essa seção era comumente disposta no formato de entrevista, ou, em casos menos comuns, por sua adaptação em outro gênero textual.

Notou-se ser comum a seção se iniciar com uma breve abordagem quanto à origem do servidor, abordando aspectos pessoais, acadêmicos e profissionais externos à DTI-UFMG, trazendo informações como onde e quando a pessoa se formou, locais onde já trabalhou e perguntas similares que criavam a primeira imagem do servidor para os leitores. Na sequência, as perguntas tendiam aos aspectos da vida laboral do servidor dentro do próprio setor.

A edição nº 1060/2001 traz uma entrevista realizada com uma servidora recém-chegada ao departamento. Observa-se nessa edição um discurso construído para destacar os aspectos dos sujeitos valorizados pela organização. Como, por exemplo, nos trechos abaixo, observa-se o discurso do jornal orientado para promover a pontualidade como característica desejável do servidor. Já no início da reportagem, a assiduidade recebe uma valorização implícita no texto.

Ela chega ao CECOM, todos os dias, **pontualmente** às 13:00. No início, passava direto e entrava na OPR, sem conversar com ninguém. Hoje, após alguns meses, **continua chegando no mesmo horário**, só que sorrindo e cumprimentando muitos (grifo nosso).

Além da pontualidade, a cordialidade recebe destaque, ao ponto que a servidora passa de alguém que entrava timidamente pelo setor para alguém que está ambientada e em um ambiente de trabalho que, pelo texto, parece-lhe agradável. Ao fim da reportagem, novamente se aborda o tema pontualidade e acrescenta-se a ele outras características “[...] gosta de ter sempre alguma coisa para fazer, é organizada e neurótica com relação a horários”. A hipérbole atribuída ao adjetivo ‘neurótica’ pode ser interpretada com a intenção de valorizar o compromisso da servidora com seus horários e, contextualmente, ao trabalho no setor. O setor, então, pode ser apresentado como uma grande oportunidade de trabalho:

Márcia disse que **Deus encaminhou uma coisa muito boa para ela**: veio para o CECOM, ficando lotada na Operação de Rede, **num trabalho classificado por ela como bom**. E disse que está super feliz (grifo nosso).

Informa-se que após oito anos lotada em outro setor, a servidora aceitou um convite e passou a integrar a equipe da DTI-UFMG. Nesse momento, a narrativa começa a reforçar o perfil do setor como provedor de bem-estar e de boas condições de trabalho. O fato de a servidora estar “super feliz” na DTI-UFMG serve de ilustração à

matéria. Quanto ao que de fato a servidora executa em suas atribuições, o trecho a seguir traz, implicitamente, aspectos do fluxo do trabalho que auxiliam na construção da RS do “ceconiano”:

Como na entrevista do Gildete, Márcia não pode se deslocar da sua sala. Continua colada na cadeira, continua atendendo o telefone... Mas está feliz!

Esse trecho apresenta uma conjunção interessante. O grande volume de trabalho que impossibilitou a servidora de realizar a entrevista em local mais apropriado, como ocorrido também com outra servidora anteriormente entrevistada, não a incomoda. Pelo contrário, está feliz. Percebe-se que a escolha lexical da conjunção adversativa “mas” interliga duas ideias contraditórias, o que explora novamente o sentido implícito no discurso. Assim, ao fazer uso da conjunção, a redação consegue finalizar a seção destacando novamente a felicidade como estado emocional da servidora.

Essa reportagem transmitiu, em menos de duas páginas, aspectos importantes para a construção do núcleo figurativo do Sujeito Ceconiano. Sabe-se, através dessas poucas linhas, que a cordialidade, assiduidade, pontualidade, o compromisso com o trabalho e a felicidade em desenvolvê-lo são características importantes no perfil do “ceconiano”.

A utilização de um gentílico para criar uma cultura na organização orientada pelo consenso e união não é algo novo nas organizações. Felipe e Rodrigues (2005) em um estudo que buscou analisar a formação identitária do sujeito *embratelino*, perceberam o uso dessa estratégia:

O SNT foi implantado, em tempo recorde (entre 1967 e 1972), pela EMBRATEL. Esta, também responsável pela qualidade operacional do setor, representava e incorporava o próprio SNT. Assim, a EMBRATEL13 passou a simbolizar um “lugar”, cujo gentílico daqueles que o “habitavam” era conhecido, de modo muito peculiar e entre eles, como “Embratelino”(Felipe; Rodrigues, 2005, p. 10-11).

Esse estudo concluiu que o processo de formação identitária contribuiu para que os sujeitos assumissem um alto comprometimento com a empresa e suas metas. Ainda, as entrevistas revelaram que os “embratelinos” ostentavam grande orgulho em o serem, valorizando o espírito de equipe e o senso de pertencimento desses para com a empresa. Esse orgulho relacionado ao pertencimento pode ser observado também na DTI-UFGM, principalmente por aqueles que não integram mais o setor, mas que figuram nas páginas do jornal pelas mensagens e depoimentos, como o retirado da Edição nº 1500 de 2011 a seguir: “Posso orgulhosamente me denominar uma ceconiana de vanguarda”.

Em síntese, o estudo exclusivo da representação social do Sujeito Ceconiano e do discurso que a configura no jornal oferece uma rica fonte de dados para análise. No entanto, o propósito deste tópico não é de esgotar a análise completa desses dados, mas sim de destacar alguns dos mecanismos que contribuem para a construção da representação social do Sujeito Ceconiano e identificar seus possíveis objetivos ao ser difundida amplamente pelo jornal.

Conforme Moscovici (2007) observou o uso frequente de palavras e conceitos ligados a um paradigma estabelecido contribui para a consolidação de expressões que denotam sua essência. Essas expressões não apenas simplificam a comunicação, mas também ajudam a solidificar a compreensão e a aceitação desse paradigma dentro do grupo. Assim, de acordo com Ferraz (2018), à medida que o núcleo figurativo se firma, a representação associada a ele se torna naturalizada. Ou seja, aqueles conceitos anteriormente abstratos se internalizam e são percebidos como uma realidade objetiva.

O Sujeito Ceconiano pode ser entendido como uma representação social que transmite aspectos diversos da personalidade e das qualidades que o setor espera de seus servidores, sendo uma representação simbólica dos valores, comportamentos e atributos básicos que são valorizados internamente. A RS do Sujeito Ceconiano aparenta ter sido propagada com o intuito de promover sua aceitação e internalização pelo grupo de membros da organização, de modo a fortalecer a existência de uma espécie de identidade coletiva e a reforçar o conjunto de normas e valores culturais do ambiente organizacional. Pode-se perceber também que essa representação tende a moldar a percepção pública do setor e influencia o comportamento e as interações dentro da comunidade “ceconiana”, orientando para a coesão e a padronização da identidade organizacional.

4.2.2 A Grande Família DTI-UFG

Conforme o item anterior, entende-se que o “ceconiano” é aquele sujeito que assimilou e valoriza os pressupostos básicos da organização. Partindo das definições sobre as esferas de pertença de Jodelet (2009), pode-se dizer que o Sujeito Ceconiano reside na esfera subjetiva das RS. Esse conjunto de valores, tende a ser assumido também por outros indivíduos do grupo ou até mesmo pelo todo, por meio do massivo contato com esse núcleo figurativo.

Nesse contexto, no qual vários servidores passam a ser denominados e a se verem retratados como “ceconianos”, observa-se a busca pela criação de um ambiente

familiar por intermédio de ações de integração e de estratégias que favorecem a interação entre os membros adotadas no setor e retratadas pelo jornal através de suas reportagens. Essa ação caracteriza a segunda esfera de pertença das RS, a esfera de intersubjetividade, que se refere às situações em que os sujeitos interagem e constroem representações comuns por meio da comunicação verbal direta. Isso inclui a troca dialógica que resulta na transmissão de informação, na construção de conhecimento, na expressão de pontos de vista semelhantes ou distintos sobre assuntos de interesse mútuo, na interpretação de temas relevantes para os participantes e na criação ou ressignificação de significados consensuais.

Essa troca de ideias e interação entre os membros recebe influência do jornal, um símbolo da cultura da DTI-UFMG, uma vez que o periódico catalisa a comunicação de valores, crenças e significados na organização. Observa-se, por vezes, que a personagem discursiva “O Sistemático” se direciona em primeira pessoa aos seus leitores, indicando que não é somente um veículo para transmissão de informações do setor como também parte integrante dele: “E no dia 09 de dezembro, Thaís e David Eustáquio da Silva se tornaram pais de Arthur e Helena. O Sistemático, em nome de todos, envia as felicitações”. A linguagem harmoniosa adotada em matérias de cunho mais pessoal, como ao veicular informações sobre datas comemorativas, nascimentos de bebês de servidores, despedidas e aniversários, mescla-se com a forma adotada em matérias que abordam aspectos do trabalho e comunicados institucionais.

As análises revelaram o uso frequente de adjetivos associados às funções não profissionais dos servidores, como pode-se destacar no trecho “No próximo domingo, dia 11 de agosto, será comemorado o Dia dos Pais. Os parabéns para esses **valorosos** pais ceconianos que não se cansam de “babar com suas crias”, contando para todos as peripécias de seus filhos”. Entende-se, assim, que a veiculação de cerimônias, rituais, ritos, histórias do setor e de pessoas contribui para a manutenção cultural e determina modos de agir e pensar valorizados pela administração.

Esse discurso, por sua vez, favorece a criação da RS da Grande Família DTI-UFMG, a segunda abordada nessa pesquisa. Para ilustrar o processo de criação e a imagem difundida dessa RS, traz-se a seguir algumas estratégias que buscam estabelecer o núcleo figurativo e as formas de disseminação utilizadas na ancoragem e objetivação dessa RS.

Por exemplo, ao visitar a seção de depoimentos dos servidores identifica-se a intenção de promover um sentimento fraternal na atmosfera organizacional do setor e

percebe-se a importância do discurso do jornal no contexto dessa ação. Uma frase presente em um depoimento de um ex-servidor do setor, presente na Edição nº 1697/2017, traduz essa relevância que é dada ao jornal.

Trabalhei como Analista do CECOM de 1984 a 1990, voltando depois como Diretor de TI da UFMG de 2010 a 2012. Conheci o Sistemático quando ele tinha de 6 para 7 anos, ou seja, ainda era uma “criança”. Agora ele completa 40 anos, atingindo a “maturidade”. Como o tempo passa! Porém, o que acho mais interessante no Sistemático é como ele **cria uma sensação de família dentro da comunidade ceconiana**. Para mim, esse é o valor maior. Parabéns! (grifo nosso)

“O Sistemático” é percebido como um mecanismo necessário e eficaz para manutenção da atmosfera familiar. Outro depoimento nessa edição, concedido ao jornal por um ex-diretor da organização, menciona com surpresa as aposentadorias de colegas de trabalho e transparece o aspecto fraternal que o servidor conserva com a organização.

Ao ler a última edição do Sistemático, fui surpreendido com as notícias das aposentadorias da Denise, da Edir e do Márcio Bunte. Amigos do CECOM, com quem tive a honra de trabalhar de 2006 a 2010. A vocês, meus votos de felicidade nesta nova etapa. **A foto da contracapa, cheia de carinhas novas, mostra como o CECOM se renova a cada dia, sem perder o espírito de união e amizade que tornam esse ambiente de trabalho tão especial**. Parabéns, ceconianos! (grifo nosso)

A renovação do corpo de servidores pode ser associada ao desejo de manutenção de uma cultura, uma vez que o discurso conjectura, apesar de seu enunciador não integrar mais o setor, que o espírito de união e amizade prevalece. Por sua vez, aposentadorias e desligamentos denotam essa sensação familiar percebida pelos membros. Em uma mensagem de despedida do setor, enviada por uma servidora que encerrava seu ciclo profissional, nota-se o teor sentimental ilustrado por um texto de Cora Coralina.

- Edição nº 1698/2017

Prezada **família Ceconiana**, gosto muito do texto de Cora Coralina: “Sou feita de retalhos” e com ele quero ilustrar o meu percurso na UFMG e principalmente no CECOM.

“Pedacinhos coloridos de cada vida que passa pela minha e que vou costurando na alma. Nem sempre bonitos, nem sempre felizes, mas me acrescentam e me fazem ser quem eu sou. Em cada encontro, em cada contato, vou ficando maior... Em cada retalho, uma vida, uma lição, um carinho, uma saudade... que me tornam mais pessoa, mais humana, mais completa. E penso que é assim mesmo que a vida se faz: de pedaços de outras gentes que vão se tornando parte da gente também. E a melhor parte é que nunca estaremos prontos, finalizados... haverá sempre um retalho novo para adicionar à alma. Portanto, obrigada a cada um de vocês, que fazem parte da minha vida e que me permitem engrandecer minha história com os retalhos deixados em mim. Que eu também possa deixar pedacinhos de mim pelos caminhos e que eles possam ser parte das suas histórias. E que

assim, de retalho em retalho, possamos nos tornar, um dia, um imenso bordado de `nós`." Cora Coralina

Agradeço a Deus por ter vivido e convivido vinte e sete anos na UFMG e a todos sou grata pelo companheirismo, amizade e pelos ensinamentos, deixando e levando saudades. Uma caminhada feita com muita dedicação, profissionalismo, amizade, seriedade e acima de tudo, muito amor. Certa de ter cumprido, com dignidade, o que propus quando entrei para o serviço público, despeço-me de todos, com carinho, sem mencionar nomes, pois cada um sabe qual é o lugar ocupado, do "retalho" que foi costurado nesta "colcha de retalhos". Abraços a todos e até breve. Fiquem com Deus.

Os retalhos citados nesse discurso podem ser assimilados às pessoas que integram o setor, enquanto a colcha feita desses retalhos é a DTI-UFMG em sua união e coesão percebida pela servidora, a grande família DTI-UFMG. Um depoimento presente na Edição 1697/2017 mostra que a sensação familiar continua a existir mesmo após o desligamento profissional dos servidores.

Só fiquei triste quando, depois de aposentada, passei a ser citada no jornal como `ex-ceconiana`, pois não é assim que me sinto, eu **continuo a me considerar parte da grande família que é o Cecom** (grifo nosso).

Deste modo, a noção de pertencimento a uma grande família pode ser percebida no setor e em seus membros e ex-membros. Adiante, aborda-se algumas estratégias que foram empregadas a fim de favorecer a criação desse pertencimento por meio, principalmente, da interação entre os membros. Um exemplo são as festas de Natal da DTI-UFMG. A confraternização, um evento anual, esteve registrada no jornal em todos os anos analisados. As edições de nº 1140, 1141, 1142 e 1143 foram publicadas em janeiro de 2003, mas trazem em suas páginas um conjunto de imagens da festa de Natal realizada em dezembro de 2002.

É possível notar a conotação familiar que envolve o evento, o qual é livre para a participação dos familiares dos servidores e que no ano de 2003 contou com a participação destes em uma homenagem aos servidores da organização.

Tudo aconteceu cercado de muito segredo e na hora da distribuição das surpresas, **cada funcionário recebeu uma mensagem de Natal da família**. Para que tudo acontecesse sem ninguém perceber, a comissão contou com a preciosa ajuda da Vicentina, que escondeu tudo que chegava ao CECOM na Biblioteca e ajudou no contato com as famílias (grifo nosso).

Percebe-se que a inserção da família dos servidores no contexto de trabalho visa criar uma conexão emocional que pode fortalecer os laços afetivos com a organização. A mensagem ser uma surpresa ao funcionário deixa implícito que a organização se conectou à sua família sem que fosse necessário seu intermédio, criando assim uma

extensão da organização ao seu ambiente familiar, apontado por Martin (1992) como uma característica da perspectiva da integração.

Os estudos de integração descrevem frequentemente o consenso de toda a organização em termos familiares (harmoniosos), que fundem os domínios público e privado (supostamente separados), de modo que as organizações são vistas como famílias e as famílias dos funcionários são descritas como parte da organização (Martin, 1992, p. 46, tradução nossa).

Desse modo, a festa de Natal não apenas celebra a época festiva, mas também parece atuar no fortalecimento da ideia familiar presente na organização. É possível, nas fotos e legendas da reportagem, verificar a participação de filhos, sobrinhos e cônjuges dos membros da organização. As imagens transmitem o retrato de um ambiente descontraído, onde os presentes se divertem com jogos e brincadeiras, de modo a favorecer a interação e a identificação desses familiares com a organização. Por fim, o sorteio de cestas e as homenagens demonstram o reconhecimento público dos servidores a respeito de seu trabalho e da organização como provedora de um ambiente organizacional agradável.

Figura 7- Fotos festa de Natal 1



Fonte: O Sistemático, nº 1142, 2003.

Figura 8 - Fotos festa de Natal 2

Fonte: O Sistemático, nº 1142, 2003.

Figura 9 - Fotos festa de Natal 3

Fonte: O Sistemático, nº 1142, 2003.

A veiculação da realização de comemorações de aniversário no setor pode ser vista como um outro exemplo dessas estratégias no discurso do jornal. Há nele uma seção dedicada a informar e a parabenizar membros e ex-membros na data de seus aniversários. Além disso, havia no setor comemorações periódicas dessas datas. As edições de nº 1585 a 1589, publicadas nos meses de setembro e outubro de 2013,

contêm um conjunto de informações aos leitores que vão da preparação até a finalização do evento dedicado a celebrar os aniversariantes do setor.

As comemorações neste período eram trimestrais e agrupavam os aniversariantes de todo o trimestre em um único evento. Deste modo, ao todo, a comemoração envolvia 22 pessoas ligadas ao setor, sendo servidores efetivos, terceirizados e estagiários. A reportagem da edição nº 1585 trouxe um informativo da realização da confraternização, enviando ainda uma mensagem de que os aniversariantes seriam consultados pela servidora responsável pela organização da comemoração sobre a intenção ou não de participação dos mesmos no evento.

Na edição nº 1586, alertou-se para a necessidade de os aniversariantes confirmarem sua participação e divulgou uma relação com seus respectivos meses de aniversário e nomes. Nessa edição há um outro alerta sobre a ausência de confirmação dos participantes:

Alguns já se prontificaram em participar, mas **a grande maioria ainda não respondeu** ao e-mail. É necessário o quanto antes resposta à consulta para se ter ideia da organização do evento (grifo nosso).

A confirmação, isoladamente, pode possuir efeito limitado apenas ao dimensionamento do evento. Seguindo essa linha, a edição nº 1587, por sua vez, trouxe informações mais detalhadas:

Os salgadinhos e o bolo já foram escolhidos, como também foram adquiridos os refrigerantes e itens necessários para a festa. Desta vez, não haverá a vela utilizada nas últimas comemorações. O bolo terá uma surpresa para todos!

Essa edição foi publicada uma semana antes da realização do evento comemorativo. O discurso se vale da “surpresa” com o intuito de despertar não somente a curiosidade dos participantes, mas também de persuadir aqueles que ainda não confirmaram participação, criando em si a expectativa acerca da celebração. O uso repetitivo da importância da participação carrega implícito o pressuposto da constituição familiar que a DTI-UFMG ostenta em seus valores. É a essência da união familiar se manifestando, tendo o jornal como canal dialógico da família.

A edição de nº 1588 foi publicada horas antes da realização do evento. Percebeu-se que nessa edição as estratégias persuasivas foram atenuadas, talvez pelo fato de que o intervalo entre a publicação e a realização da confraternização não seria suficiente para alterar decisões já tomadas. O discurso presente nessa edição, ao atenuar o uso de

estratégias para persuadir o leitor, transparece o encerramento dos esforços para agregar o maior número de participantes naquela confraternização.

Encerrando o ciclo de publicações sobre a celebração dos aniversários, a edição nº 1589 trouxe a seção “Memória Fotográfica do CECOM” com fotos da comemoração. A concepção de familiar pode ser, novamente, percebida pelo uso do termo “ceconiano”, atribuído às pessoas que estão ligadas ao setor através de seus vínculos empregatícios, estejam eles vigentes ou não.

Figura 10 - Aniversariantes DTI-UFMG



Fonte: O Sistemático, nº 1589, 2013.

O registro fotográfico indica o que pode ter motivado o discurso nas matérias que antecedem o evento quanto à participação dos aniversariantes na comemoração. De acordo com as edições analisadas, os aniversariantes daquele trimestre compunham um universo de 22 pessoas. Porém, na foto oficial publicada na edição nº 1589, observam-se apenas 10 pessoas frente à mesa com o bolo, posição adotada comumente para celebrar os aniversariantes. O texto, por sua vez, traz uma informação dissonante dessa constatação:

A comemoração dos aniversários do terceiro trimestre foi comemorada no dia 03/10/13, no Espaço de Convivência do 8o andar, com a presença da **maioria dos ceconianos** (grifo nosso).

Para o leitor, há no presente discurso o silenciamento referente à baixa adesão. Segundo a análise textual e visual das edições, o número de aniversariantes

correspondeu a menos de 50% do total. Uma possível explicação para a contradição seria o fato de que “ceconiano” é uma alcunha dada a todos colaboradores do órgão, não somente os aniversariantes. Ainda assim, texto e imagem parecem controversos ao leitor.

Essa estratégia de relatar como ‘maioria’ o número de pessoas pode ser compreendida como uma ação no sentido da manutenção da família DTI-UFMG. Os organizadores do evento, ao perceberem a baixa adesão, utilizam do jornal como um instrumento que tenta persuadir os servidores que não se interessaram pela comemoração a se juntar aos que estão confirmados. A imagem de uma família sem uma parte de seus membros pode transparecer uma ruptura com essa RS. Assim, sem alcançar o resultado esperado quanto à adesão, o jornal vale-se de recursos textuais para atenuar, ou disfarçar, o fato. Desse modo, ainda que sem a ocorrência da mobilização esperada, o jornal utiliza de um discurso que destaca seu papel integrador na organização.

O periódico visto como um instrumento de integração ultrapassa a proposta de criação do jornal: a de ser um instrumento de comunicação para áreas do setor e servir como mecanismo de divulgação de informações oficiais. Em trecho retirado de um depoimento constante na edição nº 1500/2011, concedido por uma ex-membro da organização que ocupou os cargos de Diretora Técnica da DTI-UFMG no período de 1977 a 1978 e de Diretora do Departamento de Operações da DTI-UFMG entre 1978 e 1980, observa-se a importância concedida ao periódico para além das funções básicas de sua criação:

Concebido inicialmente como um veículo de comunicação interna, esse semanário extrapolou seus objetivos, posicionando-se hoje como ação eficaz de marketing interno. A importância do semanário tem sido percebida por todos os dirigentes e colaboradores do CECOM ao longo desses anos. **Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos.** Está aí o papel fundamental de O Sistemático no contexto do CECOM, em sua busca pela qualidade, produtividade e manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Sou feliz por acompanhar de perto e poder aplaudir fatos históricos como esses (grifo nosso).

O enunciador destaca que o jornal interno "O Sistemático" pode contribuir para a qualidade, produtividade e manutenção de um ambiente de trabalho saudável, reconhecendo o potencial do veículo de comunicação para influenciar atitudes e comportamentos dos funcionários em direção a esses objetivos organizacionais. Nota-se, então, uma associação à perspectiva integrativa de Martin (1992) na intenção de

manter alinhados os valores e objetivos da organização, assim como a construção de uma cultura na organização coesa e orientada para resultados.

O jornal, então, assume a responsabilidade de ser um elo entre os servidores, como fora retratado em outros depoimentos. Essa função, inclusive, estende-se aos ex-servidores. Configurando-se como um canal de interação que une servidores, ex-servidores e organização, o jornal pode ser caracterizado como importante para a interação dos membros e para a comunicação na organização na orientação da concepção familiar.

A representação social da Grande Família DTI-UFMG pode ser entendida como a forma como os indivíduos dentro da organização percebem e interpretam esse sentimento de proximidade e coesão e tem no jornal um canal aberto para sua difusão. Essa representação envolve a construção de significados compartilhados sobre o ambiente de trabalho e as relações entre os membros da organização. Nesse contexto, a ideia de pertencimento pode estar associada ao sentimento de solidariedade, apoio mútuo, identificação com os valores e a cultura da organização, confiança nos colegas e na liderança, além de um senso de pertencimento e de importância dentro do grupo.

Entende-se, por fim, que essa representação social pode influenciar o clima organizacional, a motivação dos funcionários, a produtividade e a satisfação no trabalho. Quando os colaboradores se sentem parte de uma grande família é mais provável que trabalhem de forma colaborativa, envolvam-se com os objetivos organizacionais e se sintam mais engajados em contribuir para o sucesso coletivo.

4.2.3 Heróis e histórias de sucesso

Uma trajetória de 53 anos na UFMG recheada de 1001 histórias interessantes (grifo nosso).

Esse trecho retirado da edição de nº 1761 de 2019 serve como ilustração para este tópico. A reportagem traz um exemplo das RS dos heróis e suas histórias de sucesso, ainda que seu conteúdo esteja anunciando a despedida de um servidor, trata de alguém que trouxe bons resultados à organização ao longo de sua extensa carreira, sendo estes amplamente reconhecidos e celebrados pelos colegas e Diretoria. O texto, pelo que se percebe, constrói-se na intenção de celebrar e retratar os feitos, realizações e, principalmente, enaltecer o legado do herói aos que permanecem na organização.

O texto elenca três grandes projetos do qual o servidor participou em uma breve abordagem sobre sua trajetória:

Assumiu o cargo como diretor do Depto. de Manutenção, passando a se dedicar somente à telefonia, **até novembro de 1993, quando se aposentou.** Ao se aposentar, a administração central pediu para que permanecesse no cargo até terminar a gestão da Professora Vanessa, em 1994. Ficou mais outra gestão.

Quando a telefonia foi transferida para o CECOM no ano 2000, Antônio Carlos e sua equipe de técnicos e telefonistas passaram a integrar a equipe do Centro de Computação (grifo nosso).

Observa-se que este servidor se aposentou em 1993, mas permaneceu em atividade após uma série de pedidos da Administração e alocações em novos projetos. Desse ponto em diante foram um total de 26 anos trabalhados após a aposentadoria. Nota-se, ainda que implicitamente na matéria, que a atuação não obrigatória é posta como demonstração de comprometimento, transmitindo para os leitores o sentimento de “vestir a camisa” da instituição e de ajudá-la a obter os resultados esperados. Percebe-se, ainda, que todos os projetos destacados ocorreram após o servidor ter retomado, voluntariamente, sua vida funcional.

É necessário, então, compreender as intenções desse discurso. Segundo Freitas (1991), os heróis dentro de uma organização personificam os valores fundamentais e a força da organização. Ao destacar indivíduos como heróis, uma organização reforça e comunica visualmente os valores que considera essenciais para seu sucesso e sua cultura (Freitas, 1991).

O servidor pode ser entendido, mesmo que maneira implícita, como alguém que efetivamente incorporou os valores da instituição. A descrição do indivíduo e de seus feitos se converte em um modelo de desempenho e comprometimento a ser seguido, buscando estabelecer o consenso e uma visão compartilhada de que a trilha descrita no texto pode conduzir os demais servidores ao sucesso na organização.

Assim, a composição do núcleo figurativo que se refere à figura do herói é permeada não só por êxitos e conquistas, mas também pelos valores e características presentes na personalidade do herói e valorizadas internamente no setor. A celebração desse herói pode ser notada em sua cerimônia de despedida.

Figura 11 - Memória fotográfica do CECOM



Fonte: O Sistemático, nº 1761, 2019.

As fotos acima, retiradas da seção “Memória fotográfica do CECOM”, retratam uma grande mobilização de pessoas. Servidores, ex-servidores e familiares (ação que fortalece a RS da grande família abordada no tópico anterior) do servidor são vistos presentes no evento de despedida, realizado na sala de convivência da DTI-UFMG. Nas edições analisadas, apenas nas festas de Natal do setor percebeu-se um número tão grande de pessoas em um mesmo evento.

O número expressivo de pessoas pode ser observado, considerando a excepcionalidade desse momento para os demais membros, como a existência de um consenso entre os membros da organização sobre a importância e relevância do profissional que se despede. O herói, então, emana como a quintessência da representação do Sujeito Ceconiano. É aquele que, além de absorver, compreender e propagar os valores e pressupostos da organização, logrou bons resultados para si e para a DTI-UFMG se valendo dos seus aprendizados ali adquiridos. Ainda, no exemplo

trazido anteriormente, o herói foi aquele que, voluntariamente, dedicou-se além do necessário à organização. Por isso, a imagem do herói se configura em um modelo que é recorrentemente lembrado e celebrado com o intuito de exercer uma influência positiva sobre os demais membros. Por meio de suas histórias, o seu legado pode ser transmitido e assimilado por outros membros que, por sua vez, podem começar uma trajetória orientada a seguir esse legado.

Deste modo, percebe-se que as histórias podem desempenhar um papel significativo na preservação e transmissão de valores culturais, em que relatos de eventos passados servem como lembretes e guias para compreensão da cultura na organização. Além disso, as histórias oferecem uma janela para eventos históricos que contribuem para a melhoria do entendimento que os membros têm do presente (Wagner; Hollenbeck, 2012).

Nesse sentido, convém destacar a seção *Genteware* da edição de nº 1286/2006 que traz uma história quanto a valorização do trabalho, contada em uma entrevista realizada com o Diretor do Centro de Computação àquela época. Observa-se um discurso que aborda a valorização do trabalho e seu reconhecimento, desta vez retratados em dados de desempenho da organização que foram medidos e quantificados.

SIST: Como foi o trabalho desenvolvido pelo CECOM nos últimos anos?

CARLOS ALFEU: [...] acho que obtivemos resultados bastante expressivos. Talvez o mais chamativo deles tenha sido a forma como passamos a gerenciar, a partir de 2001, os serviços de rede de dados e voz. Para isso, foi muito importante **a atuação das equipes da DAA e da DRC, trabalhando juntas e sincronizadas com a Diretoria. A parceria com órgãos externos como a Proplan e a PJ também foi vital.** Partimos para propostas técnicas diferenciadas, calçadas em aspectos juridicamente sustentados, gerando reinvestimento na infra-estrutura existente, e atingimos cifras espetaculares de economia de recursos para a universidade. **Alguém imaginaria que seríamos capazes de beirar a casa de R\$2 milhões anuais de economia?** Não? Muito menos eu. Nosso objetivo foi atingido além do que imaginávamos. Além disso, a implantação da Rede Giga mudou o patamar dos serviços de rede de dados na universidade. O aumento da velocidade é apenas um ponto. Durante este ano, outras novidades vão aparecer, como a interligação de centrais telefônicas do centro da cidade e o serviço de VoIP (grifo nosso).

Essa mensagem pode transmitir aos leitores os valores atribuídos ao trabalho em diferentes escalas. Há o reconhecimento relacionado às atividades de gestão de serviços de rede de dados e voz, com destaque para a valorização da cooperação entre equipes e sua sincronização com a Diretoria para alcançar esses resultados. Ao abordar a economia de recursos, que superou a melhor das expectativas, o discurso transparece o compromisso com a eficiência e responsabilidade financeira e assegura a boa e regular

aplicação dos recursos públicos orçamentários, financeiros e patrimoniais da UFMG. Os grandes feitos, com destaque para os responsáveis e a cooperação, compõem uma narrativa que pode ser contada e recontada ao longo dos anos na organização.

Em síntese, entende-se que a representação social de heróis e histórias de sucesso para a organização refere-se à maneira como os membros da organização percebem e interpretam essas figuras e narrativas. Os heróis personificam valores e comportamentos desejáveis dentro da cultura na organização e servem como modelos inspiradores para outros membros da empresa. As histórias de sucesso são narrativas que destacam momentos significativos de triunfo, inovação, resiliência ou crescimento. Essas RS de heróis e histórias de sucesso constituem um discurso que busca influenciar identificação dos membros com estes valores, contribuindo para o engajamento, a motivação e o orgulho dos funcionários em fazer parte da DTI-UFMG, sentimentos percebidos também nas outras RS estudadas.

De modo geral, as estratégias de persuasão presentes nos discursos das RS analisadas podem representar a intenção de disseminar valores de uma cultura na organização com aspectos da perspectiva da integração (Martin, 1992). Conforme apontado no Quadro 2, percebe-se a orientação para o consenso, a tentativa de padronização das manifestações e o silenciamento quanto as ambiguidades. Assim, a busca pela unicidade, seja propagando o protótipo do Sujeito Ceconiano, seja na intenção de transparecer a existência de uma grande família na organização, ou na criação de modelos veiculados por meio de heróis e histórias de sucesso, reside em aspectos característicos da perspectiva integrativa. A seguir, procede-se a análise dos discursos obtidos através das entrevistas realizadas com os membros do setor.

4.3 A percepção dos servidores

Um dos objetivos específicos deste estudo foi investigar as representações sociais veiculadas pelo jornal em contraposição à percepção dos membros da organização específica. Para isso, procedeu-se a identificação das principais RS por meio da pesquisa documental. Em seguida, foram selecionadas e analisadas as RS mais relevantes e deu-se início às entrevistas com os servidores. As entrevistas ocorreram, por opção dos participantes, presencialmente e tiveram a duração média de 40 minutos e 21 segundos. A média de idade dos participantes foi de 43 anos, sendo a menor idade 32 anos e a maior 62 anos.

Inicialmente, traz-se a relação dos entrevistados de acordo com o tempo em que atuam na organização. Essa informação é relevante ao ponto que, considerando que nos últimos 4 anos o jornal esteve inativo, pode-se identificar o período que o entrevistado teve contato com o jornal.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Código de identificação	Idade	Tempo que trabalha na organização	Divisão	Cargo	Duração da entrevista (hh:mm:ss)
S1	32 anos	8 anos	DAA	Contadora	34:28
S2	42 anos	13 anos	DAA	Assistente em Administração	52:30
S3	40 anos	15 anos	DIS	Analista de TI	25:27
S4	52 anos	15 anos	DAA	Assistente em Administração	32:59
S5	46 anos	11 anos	DIS	Analista de TI	30:30
S6	41 anos	5 anos	DRC	Engenheiro de Telecomunicações	32:14
S7	32 anos	10 anos	ATC	Analista de TI	31:12
S8	62 anos	41 anos	DIR	Analista de TI	1:23:31
Médias	43 anos	15 anos		---	40:21

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses dados evidenciam a variabilidade de gerações que essa pesquisa atingiu. O tempo na instituição varia de 5 a 41 anos, com forte incidência no intervalo entre 10 e 15 anos de instituição. Tais informações são relevantes ao ponto de que foi observada a queda de significado e aderência das representações sociais para os atuais servidores, justificada, principalmente, pela saída de servidores antigos e a chegada de novos na organização. Dos entrevistados, apenas um possui mais do que quinze anos de organização. Essa constatação, aliás, foi mencionada por um entrevistado que indicou suas possíveis causas. Segundo S8, o ponto de partida para a situação atual iniciou-se na década de 1980, quando os servidores da DTI-UFMG eram celetistas e foram enquadrados como servidores públicos. Segundo ele, a maior parte das pessoas que aceitaram o enquadramento se mantiveram na organização por um longo período.

- (1) A década de 1980 foi essa do enquadramento. Na década de 1990, duas pessoas entraram como analista. **Só duas na década de 1990 inteira.** Quando chegou nos anos 2000, foi no primeiro governo Lula, 2002 ou 2006 por aí, foi feito um plano de carreiras novo para as Universidades. Então, nesse plano de carreira, é que começou a ter concurso, por volta de 2005 e 2006. [...] ou seja, a gente teve um buraco sem entrada de pessoas que durou quase 20 anos. Então, ou seja, essa turma lá dos anos 80 foi envelhecendo e não entrava ninguém novo. [...] ficou um tempo sem ninguém novo entrar, ficou um buraco. **Hoje, se você for pensar, a gente tem na faixa de uns 15 anos de idade institucional, você vê um conjunto de pessoas. Mas entre 15 e 35 anos de casa, vai ter um buraco.** (S8, grifo nosso)

De acordo com o entrevistado, o período de cerca de 20 anos correu basicamente sem admissões, resultando em um “buraco” quanto a entrada de novos servidores. Como consequência, percebe-se a concentração de pessoas com até 15 anos ou menos de experiência institucional e um déficit de servidores com tempo de instituição entre 15 e 35 anos de serviço na organização. Essa lacuna geracional pode influenciar a cultura na organização e a as relações entre as pessoas e se configura em um aspecto importante para abordar os aspectos de integração propagados nas representações presentes no jornal e as possíveis causas para seu quadro de declínio.

Assim, a seguir apresenta-se a análise da percepção dos servidores quanto às principais RS encontradas no jornal “O Sistemático”, de forma a explorar pontos que vão desde os motivos para um discurso em prol de sua valorização a possíveis razões para sua rejeição. Ao contrapor os discursos presentes no jornal e nas entrevistas, busca-se compreender a cultura do setor e suas manifestações no canal de comunicação e no contexto organizacional.

4.3.1 Análises das representações observadas pelos servidores

A análise das representações observadas pelos servidores constitui uma estratégia de investigação destinada a compreender a dinâmica organizacional e as percepções individuais dentro de uma instituição. As representações sociais, construídas a partir das interações, experiências e valores compartilhados pelos membros da organização, influenciam a forma como os membros interagem, percebem e se identificam com a organização. Neste contexto, ao examinar como as representações são percebidas pelos servidores, pode-se identificar os valores, as crenças, atitudes e expectativas que permeiam seus discursos sobre a organização, seus colegas de trabalho e seu papel dentro do ambiente organizacional. Este tópico destina-se à análise das

representações destacadas no jornal, buscando identificar sua relevância e implicações para os membros da organização.

4.3.1.1 A percepção dos servidores acerca do Sujeito Ceconiano

Algumas entrevistas proporcionaram aprofundar na abordagem dada ao protótipo “ceconiano” presente no jornal. A percepção dos servidores possibilita identificar que existiam no jornal estratégias de persuasão destinadas a propagar um conceito para seus leitores, entretanto, a ancoragem dessa RS não era percebida uniformemente pelos membros:

- (2) Embora pareça, a gente lê no jornal, pareça que o termo ceconiano estava aberto para todo mundo que entrasse aqui. **Embora pareça, mas não está, né** (S4, grifo nosso).

O enunciado acima indica a existência de uma distinção, ou até mesmo uma exclusão implícita, associada ao termo, que não era acessível a todos, apesar de sua aparente disponibilidade. Entende-se, então, que existe algum requisito no ato de “ser ceconiano”. De acordo com a análise do jornal, percebeu-se que o “ceconiano” era aquele sujeito que havia absorvido os valores e pressupostos pretendidos pela organização. Entretanto, o discurso dos entrevistados revela que outros fatores influenciavam na construção desse sujeito.

- (3) Eu acho que é um termo, como se diz, que mostra um certo... se for dar como exemplo um país: um certo tipo de nacionalismo. **Um nacionalismo exacerbado**, onde a pessoa ter **orgulho de fazer parte do setor** (S6, grifo nosso).

Entende-se que o “ceconiano” é aquele sujeito que internalizou e incorporou os ideais e os princípios fundamentais da organização em sua própria identidade e assume um compromisso com a cultura da organização que compreende, além dos valores organizacionais, uma dimensão emocional. Dessa forma, não se trataria apenas de aderir aos valores institucionais, mas também de cultivar um senso de pertencimento e identidade compartilhada dentro do ambiente de trabalho. Os relatos apontam que o termo se popularizou entre os servidores mais antigos da instituição, como destaca S6 ao ser questionado se já havia escutado a expressão durante seu período na DTI-UFMG:

- (4) Já, principalmente entre os mais velhos. Então... as pessoas que já saíram aposentadas elas falavam muito isso (S6).

Ainda nesse sentido, S6 complementa apontando que o termo "ceconiano" passou a ser menos utilizado após as aposentadorias de pessoas mais antigas da

instituição. Isso pode indicar uma mudança na dinâmica organizacional, uma vez que se nota o papel exercido por esses indivíduos na perpetuação e na manutenção do termo "ceconiano" dentro do ambiente de trabalho.

- (5) Eu ouvia quando os aposentados estavam aí. Agora que eles saíram, a maioria saiu, eu não estou ouvindo muito mais esse termo (S6).

Segundo o discurso do entrevistado S6, o Sujeito Ceconiano era celebrado entre as pessoas mais velhas, com mais tempo de instituição, mas atualmente percebe-se um declínio em sua utilização. Esses indivíduos, ao longo de suas carreiras e experiências dentro da instituição, influenciavam o ambiente de trabalho e contribuíam para a continuidade e relevância do termo ao longo do tempo compartilhando os valores e significados que carregavam.

Observa-se que essa ação se orientava também no sentido de persuadir as pessoas que adentravam a instituição nessa época, compartilhando valores “ceconianos” que poderiam passar a integrar seus próprios valores e os levá-las a assimilar os padrões de comportamento, crenças e normas existentes na organização.

- (6) Eu cheguei aqui, eu já entrei nessa cultura, então eu já acostumei [...] então, eu acho que eu já entrei nessa cultura, **como eu sou um pouco mais velho de casa e convivi muito com as pessoas mais antigas**. Então eu acho que eu já me enquadrei nessa cultura de CECOM, da **família** que eles consideravam (S3, grifo nosso).

Nota-se que o relato de S3 revela que ser um “ceconiano”, para essas pessoas, era algo valorizado e objetivado internamente. Assim, o processo de integração de novos membros envolvia uma interação dinâmica entre os valores individuais dos novos membros e os valores coletivos da organização. Os novos membros se envolvem com a cultura na organização e podem contribuir para sua evolução e adaptação, trazendo novas perspectivas e experiências para o ambiente organizacional, uma vez que a cultura na organização esteja “intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema” (Volpato; Cimbalista, 2012).

- (7) Ela tinha **o prazer em falar, em divulgar essa ideia**. Hoje as pessoas, às vezes nem mais velhas de idade, mas mais velhas de DTI, de CECOM, ela sabe o que é o ceconiano (S2, grifo nosso).
- (8) [...] o ceconiano (termo) vem de CECOM. Hoje, quando você fala CECOM, **alguns funcionários novos nem associam o que é CECOM**. Às vezes, escrevem CECOM errado, CECOM com ‘S’. [...] talvez eles não puderam viver a fase de ouro do CECOM, dos ceconianos, dessa vida **agregada**. Acaba que parece que cada um está seguindo um

caminho isolado dentro da mesma instituição nesse sentido (S2, grifo nosso).

O sentimento de pertencimento de pessoas mais antigas (enunciado 7) contrasta, na visão de um entrevistado, com o desconhecimento atual do termo entre os servidores mais novos de instituição (enunciado 8). Para S2, a ideia de ser um "ceconiano", valorizada entre as pessoas mais antigas da instituição, carregava consigo um sentido de prestígio dentro do ambiente de trabalho. No entanto, percebe-se que esse sentimento de pertencimento e valorização tem apresentado uma queda de sentido ao longo do tempo, especialmente entre os servidores mais jovens da instituição. O enunciado 8 atribui a "época de ouro" do setor à existência de uma vida mais agregada, em um aspecto familiar, o que não é percebido atualmente. Esse apontamento pode estar ligado ao fato de que muitos dos servidores antigos vivenciaram quase toda carreira profissional no setor, o que pode ter contribuído para criar essa sensação de pertencimento destacada anteriormente.

- (9) Eu acho que, até se pensando na cultura dos mais antigos, eles tinham muitos sentimentos de pertencimento ao falar que [...] "pertencem ao CECOM". Aquela coisa, **começou desde novinho, cresceu, passou todo o tempo aqui, então tinha aquela sensação de muito mais pertencimento.** Hoje eu já vejo que não é tanto assim. Por exemplo, eu me vejo "pertencem a DTI", entrei quando era CECOM e hoje é DTI, mas não me sinto presa no sentido de que quero ficar aqui até o fim da vida. **Não me identifico, eu acho, igual pessoas de antigamente se identificavam.** Então eu acho que pode ser que hoje essa questão de alguns aspectos culturais não estarem tão fortes quanto da galera que vem há muitos anos e dedicou anos de vida aqui (S1, grifo nosso).

No enunciado acima, S1 revela sua percepção sobre uma mudança na forma como os funcionários mais antigos e os mais recentes da instituição se identificam com a cultura na organização. Entende-se, segundo o discurso de S1, que os funcionários mais antigos demonstravam um forte sentimento de pertencimento ao se referirem à DTI-UFMG como parte essencial de suas identidades profissionais. No entanto, a mesma identificação e conexão emocional é menos usual entre os funcionários mais recentes.

A queda no processo de identificação coincide com o desuso do termo "ceconiano". Compreende-se, é claro, que a mudança de nomenclatura do setor pode ter enfraquecido a conexão emocional e a identificação dos funcionários com o termo "ceconiano", o que torna importante investigar se essa mudança exerceu alguma influência no desuso do gentílico.

Ao notar o desconhecimento atual do termo para a nova geração de funcionários, destacado no enunciado 8, o contexto trazido por uma respondente apresenta que o declínio do termo parece independente da alteração da nomenclatura, visto que representa uma mudança na dinâmica e nos valores da cultura na organização:

(10)Menos ceconianos. Muito menos. Eu acho que isso está acabando. É **extinção. Não porque virou DTL, mas porque aquela cultura que eles tinham, aquele pensamento que tinha, não é o “pensamento ceconiano”**. Eles (atualmente) estão mais tipo assim... O ceconiano parecia que tinham a mesma mentalidade. **Hoje, esse pessoal que está entrando, eles pensam por si**. Eu não sei se quando eu entrei, se eu achei aquilo (o Sujeito Ceconiano) estranho... deixa eu ver se eu posso ser clara. Parecia uma... Igual eles falam que não conhecem a maçonaria e nada que acontece na maçonaria. Quando eu entrei aqui, eu senti isso (S4, grifo nosso).

A respondente destaca que, no passado, os "ceconianos" compartilhavam uma mentalidade e uma forma de pensar comuns, o que representava uma comunidade unida por valores e princípios compartilhados. No entanto, ela observa que essa coesão e uniformidade de pensamento não são mais evidentes entre os funcionários mais recentes. A entrada de novos membros trouxe consigo uma diversidade de perspectivas e uma tendência para o pensamento individualizado.

Portanto, no discurso de S4 e de outros entrevistados, observa-se uma contraposição entre duas personagens discursivas: os “ceconianos” (funcionários antigos) e os “não ceconianos” (novos funcionários). Em vez de adotar uma identidade coletiva como "ceconianos", os novos funcionários tendem a pensar e agir de forma mais independente, sem se identificar tão fortemente com aspectos da cultura anterior. Essa perspectiva sugere que o declínio do termo "ceconiano" não é apenas resultado da mudança de nomenclatura, mas também reflete uma evolução mais ampla na cultura na organização. Coelho Júnior (2003) aponta que as mudanças na cultura podem ser influenciadas por diversos fatores, como a entrada ou saída de membros. O fluxo de servidores pode, também, ter diluído a identidade coletiva anterior e levado a uma maior diversidade de pensamento e comportamento dentro da instituição.

Percebe-se que os não ceconianos eram um grupo não nomeado na organização que se recusava a aderir àqueles valores.

(11)Por mais que nessa época aí, dos ceconianos, eles fossem isolados de um grupo, mas quem quisesse entrar na panelinha entrava. É só aderir a cultura (S4).

A expressão “entrar na panelinha”, presente no discurso de S4, descreve os “ceconianos” como um grupo com requisitos de consenso e detentor de valores

resistentes a ambiguidades. Convém lembrar que no enunciado 3, o discurso de S6 comparou o “ser ceconiano” à detenção de um nacionalismo exacerbado por parte dos membros. Carrieri e Pimentel (2005) observaram o uso pejorativo do termo “panelinha” em um estudo sobre as significações culturais, também realizado na UFMG.

[...] a divisão da empresa em grupos, “**panelinhas**” como chamaram pejorativamente alguns membros, é um fator que não só gera contribuições no sentido de estreitar o relacionamento entre os membros que fazem parte dela, mas também é considerada como algo negativo, à medida que propicia a exclusão das outras pessoas [...] (Carrieri; Pimentel, 2005, grifo nosso).

Assim, se por um lado o requisito de aderir a essa cultura para fazer parte do grupo pode ser visto no sentido de aproximar e persuadir os membros a assimilarem aquilo que era internamente valorizado, buscando o consenso, por outro, silencia ambiguidades ao ponto que indica o pressuposto da renúncia aos valores não condizentes aos daquele grupo.

Percebendo-se a relação antagônica entre esses grupos, a análise dos discursos conduz à hipótese da marginalização dos não “ceconianos” visto que permaneceram silenciados no jornal. Entretanto, à medida que as pessoas entram e saem da organização, trazem consigo suas próprias perspectivas, valores e linguagens (Coelho Júnior, 2003). A diminuição de servidores “ceconianos”, por si só, teria resultado em uma diminuição gradual do uso e da importância desse termo dentro da instituição e a entrada de novos membros parece ter fortalecido o grupo “não ceconiano”.

A seguir, apresenta-se a análise da RS da Grande Família DTI-UFMG. Essa representação traz conceitos que complementam a ideia do sujeito “ceconiano” e seu processo histórico na organização.

4.3.1.2 A percepção dos servidores acerca da Grande Família DTI-UFMG

(12)Eu acho que aquilo era para inglês ver. Aquilo era coisa ceconiana (S4).

O enunciado acima abre esta subseção trazendo a análise dos “ceconianos” para o contexto da Grande Família. A utilização da expressão “para inglês ver”, um dito que indica uma ação destinada a impressionar ou satisfazer uma expectativa externa, sem necessariamente cumprir a intenção ou propósito verdadeiro, denota que a Grande Família foi percebida como algo particular aos “ceconianos” para S4.

Conforme identificado nesta pesquisa, parecia haver na DTI-UFMG a realização de eventos que objetivavam fortalecer o sentimento familiar na organização. Para a

respondente, tais eventos também eram um mecanismo de ação da propagação dos valores “ceconianos”, sendo o convite extensivo à participação aberto a todos os servidores.

(13) Era aberto (a participação nos eventos). Mas a pessoa sabia que “aquilo não era festa para mim”. Ele não ia falar, você não pode isso de “você não está convidado”. Vai é ceconiano (S4).

Implicitamente, nota-se o sentido subjacente dos eventos estarem alinhados com a cultura dos “ceconianos” e percebeu-se anteriormente que o discurso do jornal era um catalisador dessa ideia. A percepção do entrevistado sobre “O Sistemático” personifica o discurso na idealizadora do projeto.

(14) Eu ainda acho, ainda percebo o Sistemático, muito na figura da idealizadora do Sistemático. Ela conseguiu fazer isso de ser uma grande família. Mas, talvez, eu acho que essa grande família está muito representada por pessoas que trabalharam lá, por pessoas, talvez, mais antigas. **Talvez as mais novas não compraram a ideia.** (S2, grifo nosso).

Para S2, a promoção do sentimento familiar pode ser vista também na figura da redatora, já aposentada, que atuou na propagação desses valores. Entretanto, os funcionários mais novos podem não estar tão receptivos à ideia ou podem não ter adotado essa mentalidade de forma tão significativa quanto os antigos. Assim como percebido no declínio do termo “ceconiano”, nota-se que o fluxo de membros pode ter influenciado uma mudança cultural que atinge grandes símbolos da organização. É possível, então, entender que as diferentes gerações de servidores detêm valores distintos, como está explícito no enunciado abaixo.

(15) Essa família, eu acho que isso aí depende da geração. Acho que a geração mais nova, **a geração de hoje, é uma geração mais individualista** (S6, grifo nosso).

A presença do termo “individualista” no discurso de S6 pode se caracterizar como um antônimo à grande família, sugerindo uma ênfase nos interesses e objetivos individuais em oposição à ideia de valores compartilhados dentro de um grupo. Essa dicotomia entre os dois termos destaca uma possível mudança na cultura na organização ao longo do tempo, refletindo as diferentes atitudes e valores das gerações mais antigas e mais recentes de funcionários.

É necessário, então, investigar como o sentimento familiar é percebido atualmente na organização. Os relatos apontam que essa grande família pode ter

realmente existido como descrita no jornal. Inclusive, em outra época, as relações pareciam extrapolar o ambiente organizacional com mais intensidade.

(16)**Hoje eu não percebo que há uma grande família.** Eu acho que hoje fica mesmo no convívio que vai do trabalho e **expande um pouco para a vida pós trabalho, mas não tanto quanto antes.** Acho que antes realmente era uma família mesmo, no sentido de família. Hoje não percebo, não sinto que esse tipo de relação exista (S1, grifo nosso).

Segundo os entrevistados, as relações hoje estariam mais focadas no aspecto do trabalho, com menos ênfase na dimensão pessoal das interações entre os colegas. Esse discurso retrata uma discrepância de valores entre essas gerações.

(17)**As pessoas mais jovens parecem que são mais desprendidas da instituição.** Elas estão mais assim, vou lá, faço o que tem que fazer. **Não tem aquele orgulho,** aquela vontade de participar, aquele nacionalismo mesmo, referente ao setor onde trabalha (S6, grifo nosso).

Os servidores mais jovens podem ser percebidos como menos envolvidos emocionalmente com a instituição, o que demonstra uma atitude mais pragmática em relação ao trabalho. Outro respondente retratou a mudança de significado do senso familiar, no sentido metafórico, como uma erosão.

(18)Hoje eu acho que **teve uma erosão nessa família,** digamos assim, né? [...] Só o imprescindível que tende a ser procurado. O não, o prescindível, eu só sei e procuro e tal, com o (grupo) que eu já tinha pré esse período, pré essa erosão (S7, grifo nosso).

O discurso de S7 não revela o que pode ter causado essa “erosão”, mas traz um panorama da sua percepção quanto às relações interpessoais na organização atualmente. Segundo ele, somente aquilo que é necessário é procurado junto a outros servidores. Os contatos para o que é prescindível, o que parece significar assuntos fora do contexto profissional, ficam restritos àqueles indivíduos com os quais o respondente já havia estabelecido algum tipo de conexão.

O enunciado (19) apresenta uma observação sobre a dinâmica atual das relações dentro da organização. Segundo S6, há uma diferença na forma como as interações são percebidas dentro de grupos e divisões em comparação com a DTI-UFMG como um todo.

(19)Dentro dos grupos, acho que elas têm ali a valorização, têm um sentido de pertença. Dentro da instituição comum todo, acho que a gente deixa um pouco a desejar. Não era igual antigamente (S6).

Nos grupos menores, as relações interpessoais seriam mais valorizadas e há uma espécie de senso de pertencimento como anteriormente percebia-se no setor. Esses

grupos parecem oferecer um ambiente onde os membros se sentem mais conectados e integrados, talvez pela relação de trabalho, compartilhando um propósito comum e estabelecendo laços mais estreitos entre si. Entretanto, a formação de grupos atualmente não seria exclusivamente dependente das relações de trabalho ou do fato de estarem na mesma divisão. As relações, conforme percebidas nos “ceconianos”, voltam a extrapolar os muros da instituição, mas agora em um contexto reduzido.

- (20) Então, assim, acaba que você tende a ficar no seu **guetozinho** ali, o seu chefe, seus colegas próximos **e quem você tem alguma afinidade por alguma questão fora**, sei lá, um time de futebol, gosto de cultura, música, esporte. Enfim, comum, mas você tende a ficar nesses locais (S7, grifo nosso).
- (21) Eu acho que essa interação é muito devida a uma coisa mais informal [...] **é mais por causa de proximidade, por causa de coisas mais do lado pessoal, mais informal**. Não é muito por causa de serviço (S6, grifo nosso).
- (22) Os grupos por afinidade, por momentos na vida, por exemplo, a galera que gosta de esporte fica junto, a galera que gosta de sair para tomar uma [...] então tem os núcleos, mas bem separados. Não é algo que se fala assim: a galera da DTI. Não tem algo assim: vamos DTI para o boteco. **Acho que não tem isso, tem mais um núcleo pequeno** vai para o boteco e confraterniza (S1, grifo nosso).
- (23) As pessoas, essas interações, elas acontecem por uma determinada coisa em comum. Sempre tem que ter algo em comum, e, às vezes, **só estar no mesmo local de trabalho nem sempre é o principal fator comum**. Às vezes o fator comum pode ser gostar de um esporte, às vezes você ter uma idade próxima, às vezes você ter uma ideologia, ou você ter pensamentos políticos ou religiosos, ou às vezes grupo de solteiros, ou grupo de casados, ou a galera do rock, ou a galera do forró, então sempre tem que ter alguma coisa em comum (S2, grifo nosso).

Quanto a formação de grupos, seguindo as premissas de Martin (1992), Carrieri e Pimentel (2005) descrevem o fato associando-o à perspectiva da diferenciação.

A segunda perspectiva evidencia os grupos. A organização é agora vista como um conjunto de grupos e subgrupos que a constituem, cada um deles com sua própria cultura. Assim, a visão monolítica da cultura se dissipa, aparecendo uma visão mais heterogênea, mais semelhante a um quebra-cabeças (CARRIERI; PIMENTEL, 2005, p. 144).

Ao trazer a conotação “guetozinho” para definir a divisão ou grupo, percebe-se o quanto a relação entre essas divisões seria distante. Ainda que haja a formação de grupos pelo contexto de trabalho, os enunciados 21, 22 e 23 trazem a associação das pessoas por outros fatores. O consenso existiria nesses grupos enquanto fatores pessoais, particulares e pouco relacionados ao lado profissional dos servidores. O fato de torcer para um mesmo time de futebol ou ouvir o mesmo tipo de música, por exemplo, exerceria nesses grupos uma influência maior que as relações de trabalho.

Assim, a principal formação de grupos ocorre por afinidade, em que os membros se reúnem com base em interesses comuns. Esses grupos são descritos como núcleos que se organizam separadamente, com pouca ou nenhuma identificação coletiva com a organização como um todo. A formação de conjuntos mais fragmentados e descentralizados dentro da organização, onde a identidade e coesão organizacionais são substituídas por laços sociais estreitos e específicos, reflete uma transformação na cultura da organização.

Martin (1992) destaca que as organizações podem ser compostas por diferentes subgrupos, cada um com sua própria cultura e identidade, e que podem coexistir e interagir de maneiras complexas. O declínio da RS da grande família em substituição pela formação de grupos por afinidade pode ser visto como um exemplo dessa diversidade cultural e da multiplicidade de significações que coexistem na DTI-UFMG. Convém destacar que esses aspectos serão abordados de maneira mais detalhada no item 4.5.

O declínio coincidente da representação do Sujeito Ceconiano e da Grande Família DTI-UFMG aponta para que ambas representações correspondiam a um público específico: servidores mais antigos e, em sua maioria, atualmente aposentados. Há ainda a representação dos heróis e das histórias de sucesso. A seguir, apresenta-se a análise dessa última RS identificada no jornal.

4.3.1.3 A percepção dos servidores acerca dos heróis e das histórias de sucesso

A análise do jornal revelou que as histórias de sucesso e a celebração de heróis veiculados pelo jornal interno buscavam o fortalecimento da identificação dos funcionários com a organização, a promoção da cultura na organização e a inspiração dos servidores. Essas narrativas transmitiriam os valores, objetivos e realizações da organização de uma maneira exemplificada e inspiradora, proporcionando a associação de modelos de sucesso e exemplos a serem seguidos. Em contrapartida as RS anteriores, que apresentaram um forte declínio para a geração atual de servidores, os heróis e histórias de sucesso ainda são mecanismos aceitos por parte dos membros, mas com certa resistência.

Essa RS foi percebida por S7 como norteadora de comportamento e ações, conforme descreveu:

(24)Eu via como interessante. Assim, na época que eu estava, enfim, no início, né? Mais no início da minha chegada aqui. Então, eram

referências, digamos assim, nortes, né? Que poderiam ser pegadas assim: “ó, que legal, ele saiu desse estágio, está aqui hoje e tem essas aspirações”. **Meio que servia como referencial mesmo.** Tipo assim: **ah, é isso que dá certo aqui** (S7, grifo nosso).

(25)E quando você chega num lugar, você demora para entender qual é daquele lugar, como se dar bem naquele lugar. Será que se você for espalhafatoso demais, **você vai ser mal visto**? Será que se você for fechado demais, **você vai ser mal visto** (S7, grifo nosso).

O respondente, ao perceber o que “dá certo” na organização por meio dos exemplos obtidos pelos heróis e histórias, parece refletir sobre a necessidade de compreender a cultura na organização e, ainda que implicitamente, o que é aceito e valorizado na organização. Nota-se que sua preocupação em ser mal visto pode ser entendida como uma manifestação da necessidade de adaptação e integração à essa cultura na organização e alcançar o sucesso dentro da organização.

Outro respondente destaca sua visão sobre a importância de enaltecer o trabalho das pessoas que demonstraram dedicação e empenho em suas tarefas.

(26)Eu acho sensacional essa parte de realmente enaltecer o trabalho dessas pessoas porque são pessoas que realmente, pelo tempo que eu convivi, **não medem esforço para poder realizar o serviço que eles estão imbuídos, envolvidos** (S6, grifo nosso).

A expressão "pelo tempo que eu convivi" no discurso de S6 sugere que o interlocutor teve a oportunidade de observar diretamente o comportamento e a ética de trabalho desses funcionários, o que pode influenciar comportamentos e ideologias, tornando tais pessoas repetidoras de um modelo aceito internamente na organização.

(27)Você começa a analisar aquelas histórias de sucesso com a sua também. E você acaba fazendo uma comparação. [...] essas histórias são... Como eu falo? Às vezes, **podem ser uma fonte de inspiração para algo no nosso momento atual, no nosso momento presente**, né. (S5, grifo nosso).

Ao considerar essas histórias como fonte de inspiração, percebe-se o potencial que as experiências de sucesso de outras pessoas teriam para motivar e influenciar ações e comportamentos ainda no presente. Nesse sentido, a RS parece propagar aspectos integrativos (Martin, 1992) da cultura na organização. Percebida por outro respondente, os heróis e as histórias, segundo sua visão, propagavam valores “ceconianos”.

(28)**Eram do bando, eram ceconianos.** [...] Mesmo antes da pandemia, **isso começou a cair.** [...] Antes da pandemia, algumas pessoas que começaram a aposentar... E parece que teve um... ia aposentando uma atrás da outra. Teve umas aposentadorias muito próximas. Bastantes pessoas (S4, grifo nosso).

Assim como nos casos das outras RS, essa queda tem sido percebida e atribuída à mudança geracional do setor. Embora as histórias de sucesso e os exemplos de heróis possam ter sido eficazes em disseminar os valores e tradições da cultura no passado, as mudanças na composição da equipe, com a saída de sujeitos “ceconianos”, e nas circunstâncias organizacionais influenciaram a percepção e relevância dessas narrativas ao longo do tempo.

(29) **O impacto foi maior com a geração passada.** A geração atual, eu acho, ainda não tem esse sentimento de “anos aqui”, então não conviveu e não sente tão próximo desses heróis. Assim, eu acho que muitos, também, não têm uma visão de se tornar um, **de ficar aqui por muito tempo ou fazer muita coisa nesse sentido**, então eu acho que **mudou essa percepção**. É lógico que, para a gente que entrou, é legal de ver essa visão das pessoas, como que foi essa construção do que é hoje, mas eu acho que maioria não se imagina vivendo nesse papel (S1, grifo nosso).

A geração atual, parece não carregar o mesmo sentimento de pertencimento e orgulho de fazer parte da organização que a anterior, não valorizando ou almejando se tornar figuras presentes nesse tipo de narrativas. Observa-se que o discurso dos servidores entrevistados questiona, inclusive, a construção do herói e dessas histórias de sucesso.

(30)[...] eu não sou muito a favor de nomear pessoas e sim equipes. Então, eu acho que **ninguém consegue fazer tudo sozinho**. Então, eu acho que nomear uma pessoa específica, eu não vejo isso como agregador (S3, grifo nosso).

No discurso de S3, o reconhecimento dos heróis é posto em cheque frente à valorização de equipes. Ao que parece, a nova geração valoriza a importância dessas equipes em um aspecto colaborativo para a obtenção de sucesso em determinado contexto. Ao se opor à ideia de nomear pessoas individualmente, alertando para a possibilidade dessa ação poder, por exemplo, minimizar a contribuição de outros membros da equipe, esses servidores estariam adentrando na busca por compreender o que realmente significaria ser um herói e quais são as histórias de sucesso que mereceriam ser destacadas e celebradas. Assim, ainda que o declínio dessa RS não esteja no mesmo grau das anteriores, nota-se que pode estar em curso um processo de ressignificação, promovendo um debate mais amplo e inclusivo sobre o que deveria ser valorizado e admirado na DTI-UFMG atual.

4.4 A DTI-UFMG sob a ótica das perspectivas de Martin

Inicialmente, retoma-se o conceito das perspectivas propostas por Martin (1992) e destaca-se que, conforme apontado por Martin (1992) e reforçado por Correa e Cruz

(2021), as três perspectivas podem tanto existir isoladamente nas organizações quanto coexistirem. Assim, este estudo concede amplitude às significações das três perspectivas, não se limitando a buscar significações que tenda somente a essa ou aquela perspectiva.

Para inferir sobre as perspectivas, a presente pesquisa analisou inicialmente os discursos presentes nas principais representações sociais presentes no jornal e, posteriormente, relacionou-as com a forma como são percebidas pelos membros da organização. Apresenta-se, então, um breve resumo do que os dados analisados nesta pesquisa indicaram:

Quadro 5- As diferentes percepções sobre as RS

Representação social	Percepção no jornal	Percepção nas entrevistas
Sujeito Ceconiano	Servidores compartilhavam os ideias e valores da organização de maneira uniforme.	O modelo “ceconiano” encontra-se em declínio com a tendência de grupos e individualização das relações.
Grande Família DTI	A sensação familiar era percebida pelos servidores mais antigos, a realização de eventos e confraternizações eram constantemente retratadas no jornal.	As relações tenderam e diminuir os círculos de interação, tendo, inclusive, a presença de pessoas que pouco interagem com os demais.
Heróis e histórias de sucesso	Essas narrativas eram celebradas e frequentemente partilhadas no periódico.	Atualmente, essas narrativas são questionadas por servidores mais jovens de organização, mas ainda aceitas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do jornal observou que até a sua interrupção o veículo se mantinha na tendência de veicular essas representações com caráter integrativo. Nos 20 anos analisados, o discurso e as intenções das publicações pouco se alteraram. As RS veiculadas pelo periódico tendiam a um mesmo sentido, as escolhas lexicais pouco

variaram, observou-se a figura discursiva do jornal como a mais utilizada e percebeu-se, por vezes, o silenciamento quanto a temas que poderiam ser ambíguos a essas RS.

Por sua vez, na percepção dos servidores, notou-se no jornal uma tentativa de integração, disseminando valores e sentidos que faziam parte de um passado da organização. A atualidade, entretanto, parece ser distinta e pouco se assemelharia com a realidade vivida anteriormente no setor.

4.4.1 O jornal “O Sistemático” e a perspectiva da integração

Na perspectiva da integração, a cultura é concebida como aquilo que é compartilhado ou singular para um grupo ou organização específica. As características fundamentais dessa perspectiva incluem a crença no consenso, na uniformidade das expressões dentro da organização e no papel da liderança na manutenção da cultura. Dado que a premissa é a existência de consenso, ou seja, todos os membros compartilham das mesmas opiniões, a ambiguidade é desconsiderada do ambiente organizacional.

A análise das RS permitiu observar a disseminação de informações que visam a constituição de um núcleo figurativo orientado para a construção de representações que levassem aos indivíduos, que ancoraram e objetivaram essas RS, a um comportamento padronizado e aceito para a organização. Assim, a análise presente neste item traz algumas constatações obtidas nesta pesquisa acerca das características das RS relacionadas às perspectivas de Martin (1992).

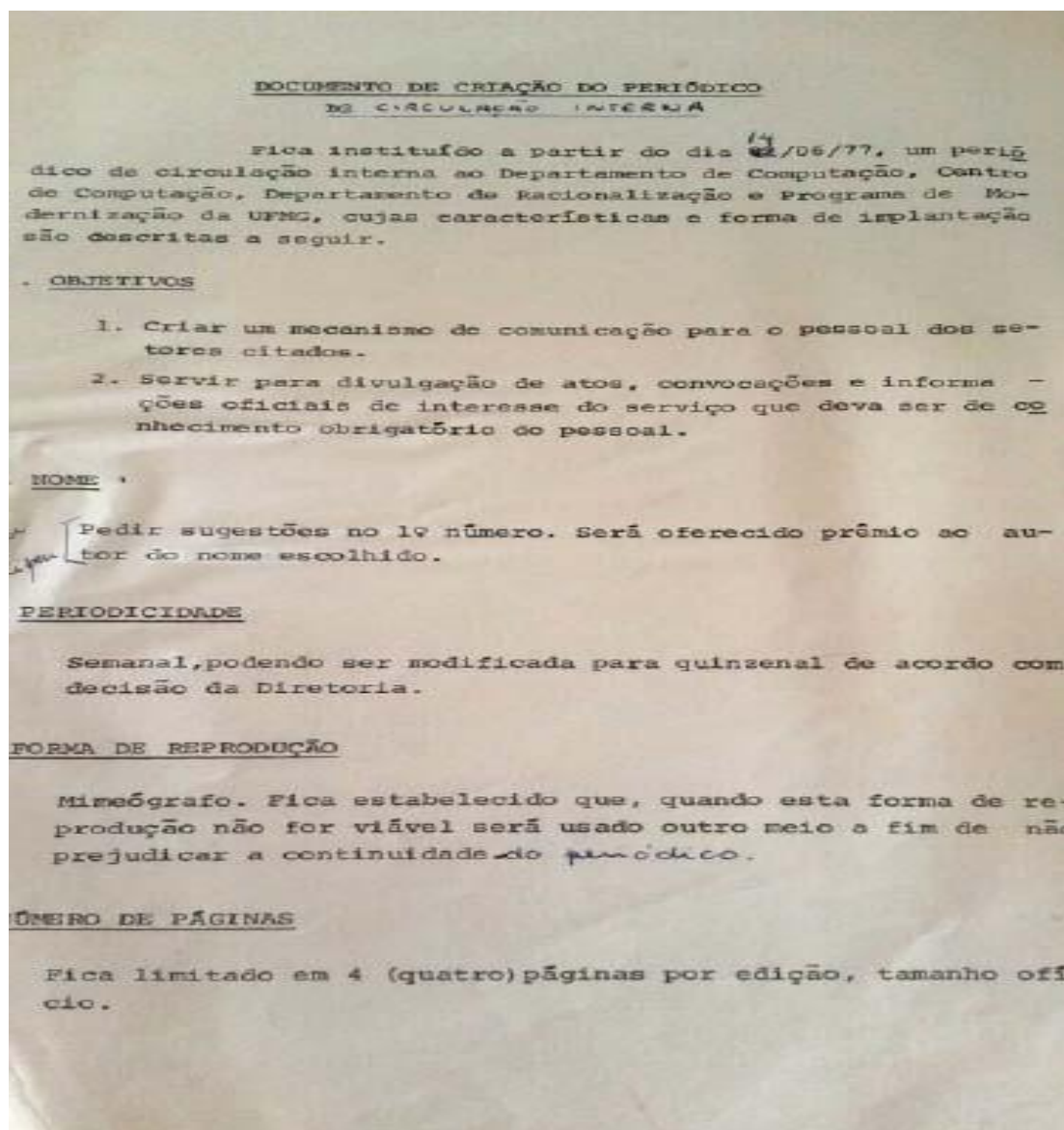
Para compreender a intenção do jornal na veiculação das RS é necessário trazer informações sobre a criação do jornal, presentes na edição especial do jornal em comemoração aos seus 40 anos, publicada em 14 de junho de 2017:

O Sistemático nasceu durante uma reunião da Diretoria Geral, na data de hoje, dia 14 de junho, na época em que o prof. Antônio Mendes Ribeiro era o diretor.

O periódico surgiu, então, de uma iniciativa da diretoria do setor em busca de integrar os departamentos dependentes. Além disso, a edição traz aos leitores o documento de criação do periódico (Figura 12). Neste documento, destaca-se, nos objetivos da criação do jornal, que serviria para divulgar atos, convocações e informações oficiais os quais são considerados pela diretoria de conhecimento obrigatório dos servidores. O cunho obrigatório de conhecimento parece conferir ao

jornal um caráter de canal oficial de comunicação da direção para os membros da organização.

Figura 12 - Documento de criação de “O Sistemático”



Fonte: O Sistemático, nº 1697, 2020.

Considerando que o periódico deveria se configurar em um canal pelo qual a direção do setor repassa informações aos seus servidores, a divulgação das RS presentes no jornal pode representar uma tentativa de a Diretoria influenciar a normalização de valores e comportamentos aceitos na organização. Entretanto, não é possível tomar o discurso como absolutamente verdadeiro (Orlandi, 2013), dado que esse representa apenas uma das fontes de coleta de dados para a pesquisa.

Um outro aspecto importante, que situa o discurso do jornal nesta pesquisa, diz respeito ao periódico ter possuído a mesma redatora ao longo de sua existência, o que pode ter contribuído para que um padrão nas publicações e conteúdo seja criado e mantido. Segundo Orlandi (2013), o autor desempenha um papel fundamental no discurso ao ponto que organiza, unifica e origina suas significações. Assim, o autor sustentaria a coerência do discurso, conferindo-lhe uma unidade integrada e uma base estrutural focada nas interpretações e entendimentos do discurso e na construção de significados.

Retomando à análise das representações sociais, procedendo agora sua associação com os aspectos culturais da organização e as perspectivas de Martin (1992), percebe-se que na organização estudada pela autora, a sensação familiar influenciava no comprometimento e na identificação dos funcionários para com a empresa. A utilização do termo “ceconiano” na DTI-UFMG tendia a desenvolver um senso de pertencimento que foi reforçado ao longo das edições do jornal, tanto explicitamente quanto implicitamente.

O Sujeito Ceconiano se confunde, no que diz respeito a intenção, com os heróis e as histórias de sucesso. As matérias e depoimentos presentes nas edições retrataram um setor no qual se propagava um perfil ideal de servidor para que esse se tornasse um padrão de conduta e de comportamento para os membros da organização. Pode-se inferir que a intenção presente na veiculação dessas representações vai ao encontro da perspectiva integrativa de Martin (1992), uma vez que pretende estabelecer a uniformidade ideológica e comportamental entre os sujeitos, não deixando espaços para ambiguidades.

No entanto, as entrevistas trouxeram uma importante contribuição para a pesquisa. Ainda que o foco deste estudo seja investigar sincronamente a cultura da organização, algumas descobertas relevantes não poderiam ser deixadas de lado. O relato dos servidores entrevistados revelou a presença de um grupo “não ceconiano” no período de publicação analisado, ainda que não seja possível inferir o quanto esse grupo representava em termo de contingente. Porém, nota-se que o jornal silencia sobre a existência desse grupo e, novamente, caracterizava-se com um canal focado na tentativa de propagar a integração para toda a organização.

Embora não seja possível determinar a extensão desse grupo na organização, essa descoberta ressalta a importância de considerar não apenas a cultura dominante ou majoritária dentro de uma organização, mas também as diversas subculturas e grupos

que podem coexistir dentro dela. Ao compreender o declínio das RS associado ao fluxo de servidores e ao choque geracional, pode-se dizer que ignorar ou silenciar as vozes aparentemente dissonantes de uma cultura dominante pode ter sido um dos fatores que culminaram na queda de representatividade do periódico para os servidores mais recentes.

4.4.2 Diferenciação e Fragmentação na atualidade

Essa segregação na interação entre servidores “ceconianos” e “não ceconianos” foi vista como um processo permeado por uma distinção de valores que dificultaram a comunicação. O conflito geracional anteriormente descrito nas análises das RS é trazido à tona novamente com a intenção de compreender como a cultura da organização se transformou pela ocupação de um mesmo espaço por essas duas gerações.

Buscando entender o impacto desse choque geracional, mostra-se necessário retomar considerações acerca da representação da grande família no sentido do pertencimento e do orgulho em fazer parte da organização. As edições do jornal traziam diversos aspectos que remetem ao sentimento familiar e que coincidem com os encontrados na empresa analisada por Martin (1992), a OZCO. O mito da família, por exemplo, é comum em ambientes onde há predomínio da perspectiva da integração.

Os estudos de integração descrevem frequentemente o consenso de toda a organização em termos familiares (harmoniosos), que fundem os domínios público e privado (supostamente separados), de modo que as organizações são vistas como famílias e as famílias dos funcionários são descritas como parte da organização (Martin, 1992, p. 46, tradução nossa).

A autora destaca frases e depoimentos obtidos através de entrevistas com funcionários daquela empresa: “Eles tratavam muito bem os funcionários e tinha um clima meio familiar, e uma vez contratado na OZCO você era quase como se fosse da família”, “OZCO é como uma família do meio-oeste: gente boa, gentil, justa e comunitária.”. Essas afirmações possuem características similares às aquelas encontradas em o “O Sistemático” no subitem 4.2.2. Entretanto, o discurso dos entrevistados aponta que o contexto atual do setor difere daquele retratado nas publicações.

Segundo os servidores, o uso de expressões como as destacadas por Martin (1992) foram se tornando cada vez menos comuns na DTI-UFMG. Houve, em algum momento da convivência entre essas gerações, uma confrontação aos valores “ceconianos” que causou ruídos na comunicação entre os membros das diferentes gerações.

- (31) Quando eu entrei tinham ainda pessoas de muito tempo de serviço, então acaba que com essas pessoas **era um pouco mais difícil de conseguir demonstrar uma realidade mais atual**. Porque as pessoas estavam mais presas a costumes de anos e tal. Então, **como agora tem uma renovada nas pessoas**, vamos dizer assim, um pouco mais jovens, tanto relativamente de idade, quanto de trabalho no serviço público, acaba que isso dá uma equilibrada, **a gente consegue conversar melhor**. (S1, grifo nosso)

O relato aponta que a melhoria nas relações pode estar relacionada a chegada de pessoas menos carregadas de valores resistentes a novas concepções da organização. Nesse sentido, a percepção atual parece ser de uma DTI-UFMG mais setorizada e individualizada.

- (32) Então, as pessoas de determinados setores convivem bem ali, conversam bastante umas com as outras. E existem alguns casos isolados onde a pessoa fica mais sozinha mesmo, só na dela, mas são poucos casos, eu acho. No geral, eu acho que é **uma organização mais setorizada, sem uma integração por completo**. Falta, nesse caso, uma integração. (S6, grifo nosso)
- (33) Eu vejo o serviço público mais **individualizado**. Por mais que nessa época aí, dos ceconianos, eles fossem isolados de um grupo, mas quem quisesse entrar na panelinha entrava. É só aderir a cultura. E agora a cultura é diferente, porque quem está entrando, a mente deles, por exemplo, não é: "ah, eu vou me aposentar aqui". São pessoas eficientes. Eles entram, trabalham, estão ali para trabalhar, fazem o serviço que tem que fazer. (S4, grifo nosso)

No estudo de Martin (1992) acerca da percepção dos funcionários da OZCO, observou-se que devido às discrepâncias entre experiências passadas e presentes, os colaboradores perceberam que o sentido da metáfora "família" tornou-se ambíguo, e o emprego de terminologia familiar passou a ser encarado com ceticismo por parte de alguns funcionários. Souza (2018), destaca a importância do ambiente e da cultura na organização na manutenção do interesse dos profissionais de TI por uma organização. Em sua pesquisa, os profissionais de TI expressaram o desejo de trabalhar em empresas que oferecessem um ambiente saudável, onde seus valores fossem respeitados e alinhados aos valores da organização.

Assim, pode-se entender que quando uma organização se limita a um pequeno círculo de valores e pressupostos pode tornar-se difícil abarcar a diversidade de pessoas que nela adentram e as tentativas de integração em ambientes diversificados tendem a fracassar. Morgan (2002), quando analisou o caso de uma companhia de seguros observou a tentativa do novo presidente da companhia em criar um espírito de união na equipe, indo ao encontro da perspectiva da integração de Martin (1992), através de

rituais e celebrações que acabaram não internalizados ou assimilados por toda a equipe. Essa estratégia também existiria na DTI-UFMG, onde o índice de sucesso seria maior na geração passada do que na atual.

(34) Eu acho que os encontros que eles faziam eram muito frequentes e a turma que aposentou continua firme junto, fazem viagens, aquele tipo de coisa que a gente não vê tanto na turma atual [...] tem, sim, uns núcleos que têm os encontros, mas eu acho que não é tanto quanto antes. (S1, grifo nosso)

Segundo os entrevistados, nota-se uma queda na participação das pessoas nestes eventos. Nos dias de hoje, com a percepção de um contexto mais setorizado e individualizado, caracterizando-se em aspectos das perspectivas da diferenciação e fragmentação, a adesão a essas celebrações parece ter diminuído ainda mais.

(35) Ocorre um convite ou outro para você ir participar, mas eu acho que **não tem tanta adesão**. Pega um aniversário e vai todo mundo almoçar num restaurante. Acho que antes todo mundo iria. Hoje não, hoje já tem menos pessoas que estão participando. Embora todos sejam convidados, mas não são todos que aceitam. (S1, grifo nosso)

(36) A pessoa tem a possibilidade de não vir. E mesmo se ela for e ver que aquilo não é para ela, ela **tem a possibilidade de vir e se isolar**. (S4, grifo nosso)

Assim, pode-se entender que o sentimento familiar e de coesão em toda a organização se caracterizaria como uma inconsistência para os membros atuais, na percepção dos entrevistados. Martin (1992) ao analisar as inconsistências na visão da diferenciação definiu alguns tipos dessas ocorrências e destacam-se a seguir as inconsistências que foram observadas na DTI-UFMG. A inconsistência simbólica, entre os temas de conteúdo defendidos e as formas culturais, foi percebida quando os significados propagados pelo periódico não ancoravam entre os membros atuais. Outra inconsistência percebida foi a da ação, a qual ocorria quando um tema de conteúdo defendido era visto como incoerente com as práticas reais da organização. Por exemplo, na retratação da grande família enquanto omitia-se outros grupos na organização, o que não satisfaria ao contexto organizacional.

Essas inconsistências demonstraram ramificações na cultura na organização e na forma como os funcionários interagem e se identificam dentro da organização. O surgimento de agrupamentos e subculturas pode ser evidenciado a organização dos membros em núcleos menores, com interesses ou objetivos comuns, numa reconfiguração da cultura e dos espaços organizacionais orientados para a perspectiva da diferenciação. Nesse mesmo sentido, a individualização crescente na DTI-UFMG indica que os funcionários estão se tornando mais focados em suas próprias

necessidades e interesses, em vez de se identificarem como parte de uma comunidade organizacional unificada ou subdividida, o que representa um aumento considerável de características da perspectiva da fragmentação.

Por exemplo, no discurso presente no enunciado 20 do subitem 4.3.1.2, um respondente utilizou a expressão “guetozinho” para definir a formação de um núcleo de pessoas que atuam em uma mesma divisão. Em outro momento da entrevista, respondendo como ele observava a formação de grupos na DTI-UFMG, ele aborda a individualização destes “guetos”.

(37) Sim, **tendendo a ter guetos individuais**, inclusive. Por causa do trabalho remoto cada um fica lá no seu, assim... eu obviamente acho interessante o trabalho remoto, mas nesse aspecto do senso de equipe, senso de pertencimento, eu acho o ambiente digital muito árido para isso. (S7, grifo nosso)

Segundo Martin (1992, p. 100) “nos relatos da Diferenciação, os desviantes são frequentemente heróis ou heroínas que tentam resistir aos incentivos gerenciais para se conformarem. O perigo, claro, é que os desviantes possam ser despedidos”. Trazendo a citação para contexto do serviço público e considerando a estabilidade dos servidores dessa esfera, o risco da demissão poderia ser afastado. Entretanto, ao permanecer em um ambiente no qual o indivíduo não se associa a grupos ou generalizações, existiria a possibilidade de que esse se isole dos demais, o que o entrevistado se referiu como sendo os “guetos individuais”.

Sallaberry et al. (2024, p. 11) aponta estudos como o de De Vries, Tummers e Bekkers (2019) que notaram “efeitos negativos do teletrabalho nos dias em que os servidores trabalharam inteiramente em casa percebendo um maior isolamento profissional e menor comprometimento organizacional”. No contexto da DTI-UFMG, a individualização destes “guetos” pode ter sido catalisada pelo regime híbrido de trabalho, que atualmente faz parte da rotina dos servidores da DTI-UFMG. O regime remoto foi inicialmente adotado em março de 2020 como solução ao isolamento causado pela pandemia da Covid-19. Posteriormente, a DTI-UFMG optou por realizar de forma experimental um regime híbrido, observando as movimentações no setor público para a implementação oficial desse regime. Essa forma de trabalho ainda estava vigente quando ocorreram as entrevistas, o que motivou a abordagem de seus impactos pelos entrevistados.

(38) Existem pessoas, muitas delas que **eu não vejo há muitos anos**, nem sei se trabalham aqui, e o inverso também, pessoas que passaram a trabalhar

que eu também não vi, entende? **E não vi porque não precisei dos problemas que ela resolve.** (S7, grifo nosso)

Segundo S7, o contato com as pessoas fora do seu “gueto” tem ocorrido, principalmente, para resolução de problemas profissionais. A dinâmica dessas realizações parece estar centrada no surgimento e resolução de demandas profissionais. Nesse cenário, compreende-se que o trabalho híbrido tem diminuído as interações que ultrapassariam trivialidades da abertura do diálogo para se concentrarem em temas profissionais.

(39) Você pode ter ali uma conversa de cinco minutos sobre “e aí, choveu? Aí, não sei o quê... Meu filho está doente... não sei o quê”, mas tende muito a **se concentrar na resolução de um problema.** Aquilo que eu falei: eu vou, resolvo meu problema, vou embora e **fico no meu gueto. E o gueto tende a individualizar.** [...] só vou ligar o computador e só vou conversar com as pessoas que eu trabalho para resolver um problema. **Isso não tem senso de equipe!** Ele me ajudou a resolver o problema, eu o procurei e voltei. (S7, grifo nosso)

A comunicação entre os membros e o estreitamento das relações parece acarretar implicações a cultura da organização. Por um lado, a formação de 'guetos' poderá levar à diminuição do senso de pertencimento, o que pode dificultar a colaboração e a cooperação entre os diferentes grupos dentro da organização, prejudicando assim a eficácia global da instituição. Por outro lado, ao possibilitar que as diversas vozes na organização sejam ouvidas e encontrem representação também nos valores destes grupos, poderá proporcionar um senso de comunidade para os membros desses grupos. Seja com o sentido de grupo ou individual, a formação de 'guetos' na DTI-UFMG indica que a perspectiva da integração não parece retratar a organização.

Carrieri e Pimentel (2005, p.156) ao analisar a formação de grupos mais fechados em uma organização, atentam para o risco esta situação representaria dado que “propicia a exclusão das outras pessoas e, dependendo da situação, pode gerar uma certa parcialidade ou favorecimento de determinadas pessoas dentro da organização devido aos seus contatos ou sua rede de influências junto aos membros das diretorias.” Assim, na DTI-UFMG, seria importante garantir que a cultura de 'guetos' não leve à exclusão ou marginalização de outros membros da organização e que ainda haja espaço para a manifestação, colaboração e a integração entre os diferentes grupos. Nesse sentido, a existência de um canal de comunicação que contemple as diferentes significações culturais da organização e que abra um espaço para o diálogo e debate de suas matérias e conteúdos entre os servidores e, também, com a redação e administração desse canal,

poderá ser um facilitador nesse processo de transformação cultural percebido na DTI-UFMG.

Sabe-se, porém, que essa pesquisa considera a cultura na organização como uma metáfora da organização. Ao se discutir uma proposta de intervenção que envolve questões culturais, há que se cuidar para que a proposta não se transpareaça como uma tentativa de influenciar ou modificar a cultura na organização, sob o risco de ser percebida como uma abordagem da cultura como uma variável. Nesse sentido, buscando evitar possíveis contradições, a proposta de intervenção presente no Capítulo 6 está arraigada na valorização da diversidade e na construção dialógica da comunicação, envolvendo os membros da organização em todas as etapas do processo.

A seguir, buscando auxiliar na construção de uma proposta de intervenção na comunicação do setor, apresentam-se as aspirações dos servidores entrevistados acerca de um veículo de informação que seja eficiente e abrangente para a organização e seus membros.

5 PANORAMA DE “O SISTEMÁTICO” E ASPIRAÇÕES DOS SERVIDORES ACERCA DE UM CANAL DE COMUNICAÇÃO

A DTI-UFMG pôde ser percebida nessa pesquisa como um ambiente onde predominava-se uma cultura aceita e compartilhada pelos membros de uma época que formavam o grupo “ceconiano”. A saída destes membros e a chegada de servidores mais jovens, reformulou o ambiente de trabalho transformando-o em um espaço de grande diversidade de ideias e valores. A transição de uma cultura com premissas integrativas para uma diferenciada e fragmentada parece representar a mudança de normas, valores, pressupostos e a percepção dos servidores.

A análise da percepção dos servidores acerca das principais RS difundidas no jornal “O Sistemático” revelou o declínio das representações sociais. O quadro abaixo sintetiza a situação atual dessas RS.

Quadro 6 – Situações e panoramas futuros das RS

Representação social	Situação	Panorama futuro
Sujeito Ceconiano	Forte declínio	Em um breve futuro, acredita-se que essa representação deixará de circular entre os membros.
Grande Família DTI-UFMG	Forte declínio	Em um breve futuro, acredita-se que essa representação deixará de circular entre os membros.
Heróis e histórias de sucesso	Declínio parcial	Essa representação ainda encontra campo para se manter entre o conjunto de significados. Cada vez mais, no entanto, tende a perder força com o passar dos anos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O declínio generalizado dessas representações, entretanto, não coincide diretamente com o declínio do jornal. O periódico veiculava outras informações gerais, que não estavam carregadas de significados como os percebidos nas representações analisadas. Eram notícias que objetivavam levar ao leitor informações diretas, como eventos, projetos e outros acontecimentos. O “Sistemático” na figura deste veículo de

informação mais imparcial ainda é lembrado por parte dos membros que, inclusive, lamentam sua ausência. A forma como o jornal é visto por um entrevistado descreve bem essa imagem que o jornal assumia executando este papel.

(40)Eu acho que **o Sistemático seria como se fossem os olhos da DTI. Ele não é o coração, não é a alma, mas é o que é visto.** É o que é lembrado. [...] talvez ele fosse um pouco subvalorizado. **Tinha importância para certas pessoas.** Tem pessoas que, às vezes, o ignoravam o completo. (S2, grifo nosso)

A analogia composta pela tríade olhos-alma-coração, ao mencionar o jornal como os olhos do setor, busca denotá-lo como uma ferramenta, ou sistema, responsável por observar e monitorar fatos e acontecimentos com o objetivo de comunica-los a seus leitores. “O Sistemático” parece não ter sido percebido pelo entrevistado com características sentimentais ou sensíveis, comumente conferidas à alma e o coração. Talvez, porque para este S2, não resida no jornal a capacidade de sentir ou perceber a multiplicidade de significações que ocupavam a organização e que se tornaram mais visíveis com a chegada de novos membros.

Entende-se, ainda, que há uma percepção variada sobre a importância e o impacto de “O Sistemático” dentro da DTI-UFMG, na qual algumas pessoas reconhecem seu valor enquanto outras não. Para um determinado grupo de pessoas, aqueles que o ignoravam por completo e os que o subvalorizavam, o jornal poderia ser classificado como uma forma não fiel de retratar de retratar a organização e seus membros. Entretanto, mesmo identificando essas limitações e a queda de significado em boa parte de suas matérias, percebeu-se que o jornal ainda detinha conteúdos que eram relevantes para os membros da organização de maneira geral. Ao longo das conversas com os servidores, notou-se que os entrevistados reclamaram a interrupção das publicações do jornal, considerando a pausa não retomada das edições um risco institucional para a troca de informações no setor.

(41)A comunicação é o pilar da instituição, quanto mais formas de possibilitar isso dentro da instituição, eu acho que melhor a instituição vai se desenvolver. [...] então, eu acredito que o **sistemático ter saído de circulação foi ruim, eu acho que gerou uma perda para o setor.** (S6, grifo nosso)

De acordo com S6, a comunicação interna tem sido realizada através do boletim geral da reunião realizada entre a diretoria da DTI-UFMG e os diretores de divisões. Esse boletim, na verdade, se configura como um resumo das ações que estão sendo debatidas e implementadas pela organização, possuindo um caráter técnico e menos

peçoal. O dano à comunicação ocasionado pela ausência de publicações do periódico é manifestado pelos servidores de maneiras diversas. Dentre elas, destacaram-se, por exemplo, a falta de informações sobre as entradas e saídas de membros, desde servidores efetivos a terceirizados e estagiários, e as atividades inerentes à finalidade institucional do setor.

(42) Às vezes, uma pessoa que você não convive dentro do setor sai e você nem fica sabendo mais, você ainda acha que a pessoa está trabalhando aqui. **Algumas vezes você pode até procurar essa pessoa e ela nem aqui está mais.** Além disso, as coisas que acontecem também que a gente não está enxergando mais, eu só enxergo o que está acontecendo quando eu leio **o boletim da reunião que ocorre nas segundas-feiras, [...] aí eu fico sabendo por alto o que está acontecendo.** (S6, grifo nosso)

O jornal reportava essas movimentações de pessoal na equipe da DTI-UFMG. Era uma forma de registrar e informar aos membros da organização quem começava ou deixava de compartilhar o ambiente organizacional com eles. No contexto do trabalho em regime híbrido, no qual os membros não estão diariamente presentes na organização, esse tipo de informação teria se tornado ainda mais necessária para que os membros se conheçam e interajam.

Percebe-se, com base no enunciado 38, que predomina o contato entre os membros que fazem parte de um mesmo setor, ou entre pequenos núcleos e grupos. Essa realidade cultural do setor torna necessário que informações de outras divisões ou grupos sejam transmitidas aos membros através de um canal de informação, pois a limitação da interação dos grupos foi agravada pelo regime híbrido. Assim, a percepção que se tem é de que a ausência do jornal nos últimos anos acarretou prejuízos na troca de informações do setor.

(43) Hoje não tenho muito acesso. Como eu fico dentro da sala, O Sistemático era uma fonte de informação. Então, o conteúdo, as informações que eu tinha acesso, hoje já não tem um tanto, a não ser que eu encontre alguém. Informações de cursos, de eventos, pessoas que estão entrando ou saindo, essa atualização não está vindo. **Eu não estou recebendo essa atualização, então está fazendo falta. Está fazendo muita falta.** (S5, grifo nosso)

Nota-se, então, a existência de uma lacuna de informações dentro da organização, especialmente em comparação com o que era oferecido por “O Sistemático” anteriormente. A falta do conteúdo e das informações são manifestadas pelo entrevistado na dificuldade em se manter atualizado. A análise da ausência do

jornal evidencia as necessidades e expectativas dos servidores acerca de um canal de informação na organização.

(44) Se fizer o Sistemático no modelo tradicional vai servir como um registro histórico preciso, mas será que isso aí vai **furar as bolhas? Vai impactar? Vai trazer mais conexão entre as pessoas?** [...] então, essa costura... O Sistemático nunca foi perfeito, mas conseguia ajudar. As atas de reunião nunca foram perfeitas, mas conseguiam ajudar. Então agora eu acho que **outras coisas poderiam ajudar.** (S8, grifo nosso)

O discurso de S8 contesta o modelo antigo do jornal quanto a possibilidade de reintroduzir “O Sistemático” em seu formato tradicional nos dias atuais. Questionando como seria a eficácia do jornal para romper as bolhas existentes na comunicação interna da organização atualmente, o relato atenta para que outros formatos fossem explorados para melhorar a comunicação interna da organização. Pode-se entender que trazer de volta “O Sistemático” no formato tradicional poderá não ser suficiente para atender às necessidades e expectativas dos membros da equipe na nova configuração cultural do setor. Em vez disso, uma opção seria explorar outras ferramentas e estratégias que possam melhorar a comunicação e promover uma maior conexão entre os grupos e pessoas.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Considerando o exposto ao longo dessa pesquisa, tendo como ponto norteador a percepção dos servidores da DTI-UFMG acerca de um canal de comunicação que contemple a diversidade cultural presente na organização e as demandas institucionais de informações, elaborou-se essa proposta de intervenção a fim de contribuir para que a comunicação interna do setor satisfaça as premissas identificadas durante a realização dessa pesquisa. O produto técnico oriundo dessa proposta de intervenção consta no Apêndice C e será apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do curso de pós-graduação *strictu sensu*, Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP. Assim exposto, elencam-se as principais aspirações dos servidores quanto a presença de um canal de informação na organização:

Quadro 7 – Síntese das sugestões dos membros sobre o canal de comunicação

Ponto focal	Sugestões dos membros
Oportunidades de desenvolvimento	Eu acredito que oportunidades de desenvolvimento , digamos assim, sei lá, novos cursos que estão acontecendo . [...] eventos e coisas que acontecem . (S7, grifo nosso)
Eventos e projetos	Dentro do sistemático reportavam muitos eventos. Não só o evento, mas quem participava dos eventos e dos projetos. Eventos e projetos. E aquilo acaba que continha as nossas imagens, fotos . Aquilo ali, com as pessoas, acaba que criava empatia. Então, às vezes, por um interesse em comum que poderia ter com aquela pessoa, as pessoas começavam a se perguntar, se inteirar com aquelas pessoas que estão participando daquele projeto. [...] nisso aí, o que acontece? Faz juntar mais as pessoas. (S5, grifo nosso)
Meios de comunicação; Linguagem; Cursos e capacitações; Eventos internos e externos à UFMG;	Eu acho que um jornal, uma newsletter , sei lá, uma coisa nesse sentido seria importante para divulgar os eventos que acontecem aqui dentro, não só aqui dentro , mas, enfim, coisas que sejam interessantes para cá, sei lá, está tendo um curso, uma especialização na PUC , sei lá. (S7, grifo nosso) Então, o jornalzinho ajudaria a divulgar esses eventos sociais de forma leve. Sem ser um compromisso que você tem que vir . Eu acho que quando o maior número de pessoas puder participar, maior vai ser a integração entre eles. (S3, grifo nosso)
Linguagem:	Por exemplo, a gente pode fazer, como eu estava comentando, um chá de fraldas. Que fosse divulgado não só por e-mail. O e-mail fica uma coisa muito institucional, muito formalizada . Pode ser uma coisa mais simples. Tipo assim, hoje vamos comemorar os aniversariantes do mês lá no Casarão. Tipo, convidando as pessoas, não só anunciando . (S3, grifo nosso)
Redação;	Eu acho que a princípio não tem a necessidade de ter uma pessoa assim: fulano é o responsável do Sistemático. [...] Dá para ter uma ação de colaboração , uma ferramenta, ser como um moderador para esse canal. (S8, grifo nosso)

Meios de comunicação;	de	[...] uma versão impressa que ficaria em um muralzinho [...] poderia ser enviado por e-mail também . Tipo assim, ou um <i>site</i> que tenha um link e sempre que tiver notícia, divulguem por e-mail. [...] uma página , como você vê nos jornais. Mas poderia ser uma intranet em vez de ser uma coisa aberta. (S4, grifo nosso)
Meios de comunicação;	de	Ao invés do jornal impresso, ter uma coisa que dê mais agilidade . Usar o site apenas para coisas que sejam mais atemporais [...] seria muito interessante ter esse canal de fala, esse espaço, até para as pessoas se colocarem . (S8, grifo nosso)
Memórias		Isso é importante também nesse sentido de <i>linkar</i> o que era antes e que é hoje, essa questão da memória . Porque uma cultura não é só, digamos assim, sincrônica. Ela tem que ser diacrônica também. (S7, grifo nosso)
Espaço para participação, avaliação e críticas.	para	Eu sentia falta [...] que o próprio jornal ou os organizadores pedissem a gente ideias de conteúdo para colocar . Às vezes faltou uma pesquisa, podiam colocar no site uma pesquisa de assuntos que poderiam colocar dentro do Sistemático . Fizesse uma enquete , dentro do site para ver quais tipos de informações seriam mais relevantes, por setor ou não, ou até mesmo a questão de feedback. É legal você ter um site e colher feedback, porque aquilo ali traz melhorias . (S5, grifo nosso)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo do jornal não é atualmente percebido como uma fonte atrativa de informações. Sabe-se que o jornal há muito não era uma unanimidade entre os membros da organização e não é a intenção dessa proposta atingir esse objetivo. As considerações a seguir serão apresentadas no sentido de propor uma configuração para um novo canal de informação, com foco na redação, nos meios de comunicação e na periodicidade que poderão ser utilizados, nos conteúdos e nas formas de redigi-los. Para tal, foi considerado as principais aspirações reveladas pelos membros durante a realização das entrevistas.

Não é o objetivo, também, a criação de um modelo absoluto, ideal ou de uma formula única. Essa proposta reside na intenção de promover o debate e o teste de modelos que se mostraram pertinentes, não excludentes, pois as alternativas podem ser adotadas concomitantemente, e potencialmente eficazes. A apresentação se organizará em tópicos que serão brevemente abordados.

- **Redação:** a redação passaria a ser formada por uma equipe móvel, não concentrando na figura de pessoas específicas a responsabilidade da criação e edição de conteúdo. Essa proposta visa conceder ao canal maior diversidade e representatividade. Ainda, poderia haver a criação de um espaço onde os leitores pudessem se voluntariar para atuarem na redação e que também pudessem expressar sua opinião sobre o canal e seu conteúdo.

- Meios de comunicação: a sugestão sobre a forma de veicular as notícias é o tópico com maior variabilidade nessa proposta. São considerados três meios de comunicação que podem obter resultados positivos em sua finalidade:

1 - Canal moderado de aplicativos de mensagens, no qual apenas alguns membros poderiam postar notícias e conteúdo. Nesse formato, as informações seriam postadas sem periodicidade fixa. Por um lado, o caráter informal deste meio pode prejudicar sua funcionalidade na organização ao adentrar ao universo particular dos servidores, uma vez que necessita que estes habilitem em seus próprios celulares o aplicativo que será utilizado e utilizem seu número pessoal para ativação. Por outro lado, o uso do celular representa um atalho para alcançar aqueles que se dispuserem, tendo em vista que terão as informações ‘na palma da mão’ e que poderão optar por serem notificados cada vez que um novo conteúdo for postado.

2 – Newsletters, onde um resumo de notícias seria enviado por e-mail aos servidores não somente com uma periodicidade regular, mas também quando a Redação julgasse relevantes os conteúdos. Esse modelo se assimila ao jornal “O Sistemático” no que tange a periodicidade, com a ressalva de que envios adicionais poderiam ser efetuados. O benefício deste modelo está na facilidade do acesso à informação, que chegaria na caixa de e-mail dos correspondentes. O aspecto negativo reside que os conteúdos podem ser ignorados ou se perderem entre os demais e-mails.

3 – Espaço no site da DTI-UFMG, similar a um blog, onde as matérias seriam postadas sem periodicidade fixa e ficariam disponíveis para acesso online. Esse modelo confere maior flexibilidade ao canal de informação, uma vez que as matérias poderiam ser colocadas em circulação assim que aprovadas. O design de um site pode ser mais atrativo aos leitores, com conteúdo mais interativos e agradáveis visualmente. Entretanto, este meio exige que o leitor navegue até o endereço eletrônico para acessar seu conteúdo, o que pode ser um entrave para que a mensagem chegue a seus receptores.

- **Periodicidade:** sugere-se que o canal seja condizente com a temporalidade das notícias, não realizando a retenção de matérias para condensá-las em uma única publicação. Entretanto, caso opte-se por realizar a publicação regular no canal de informação, sugere-se que envios pontuais ocorram para que conteúdos não percam a temporalidade, colocando em risco a relevância daquela informação. Um exemplo disso seria a possibilidade de inscrição em um curso ou atividade qualquer, reter a informação poderia fazer com que servidores deixassem de participar por não terem visto a tempo a possibilidade de se inscrever. Assim, informações como essa poderiam ser enviadas pontualmente para evitar esses riscos.
- **Linguagem:** a linguagem é, talvez, o item que necessite de alterações substanciais em sua maneira tratar as informações. A escolha lexical e a figura discursiva do jornal tiveram um impacto grande no passado, mas atualmente são recebidas com certa indiferença pelos membros. A preferência parece se orientar no sentido de textos mais breves e objetivos, mas que explorem recursos visuais para serem mais convidativos aos leitores. Uma abordagem que se equilibre entre o formal e o informal de acordo com o assunto que tratar pode ser um grande aliado da comunicação. A opção por termos mais simples, que não carreguem, implícita ou explicitamente, de estratégias de persuasão pode tornar a leitura mais prazerosa.
- **Conteúdos:** os conteúdos sugeridos neste tópico restringem-se aos que foram identificados nas entrevistas com os servidores. Opta-se por não propor conteúdos distintos ou complementares considerando que a percepção dos servidores contemplou a abrangência e representatividade que eram pretendidas nessa pesquisa.

Em geral, entende-se que houve grande rejeição a conteúdos metafóricos e aqueles que denotaram uma realidade que não condiz com a percebida pelos membros. As representações que eram ancoradas e objetivadas por sujeitos de outra época não encontram o mesmo terreno fértil para os membros atuais. Em uma cultura marcada pela presença de grupos e com tendência à individualização, a diversidade dos

conteúdos é uma temática que deve ser considerada como pilar nos processos de comunicação da organização.

Assim, primeiramente, analisa-se o conteúdo do jornal que foi apontado como relevante pelos membros do setor. Inicia-se com a manutenção da representação dos heróis e das histórias de sucesso na organização. Ainda que parte dos membros não se sintam representada ou influenciada por essas narrativas, uma outra parcela percebe sua contribuição para o conhecimento dos processos e pessoas que integram a construção da DTI-UFMG da sua fundação até os dias atuais. Ainda hoje, essas narrativas também funcionam como norteadoras para servidores recém-admitidos e que possuem dúvidas ou dificuldades para compreender os valores e ideais da organização.

Os reportes técnicos e institucionais, constantes nos dias de hoje apenas nas atas de reunião, que são repassadas aos servidores da DTI-UFMG semanalmente por e-mail, são um objeto que encontra aderência na comunicação institucional. De acordo com a percepção dos entrevistados, sugere-se que os reportes sejam aproveitados no canal de comunicação, mas que possam ser descritos mais detalhadamente, trazendo mais informações, ainda que sem se delongar.

Outro conteúdo muito comentado diz respeito às movimentações de pessoal no setor. A entrada e saída dos membros, ocupantes de qualquer cargo, se mostrou uma informação relevante para os entrevistados. Eles destacam que com o novo regime de trabalho, implementado desde a pandemia de Covid-19, perceber a movimentação de pessoal tem sido uma tarefa difícil. Alega-se que, por vezes, não é possível afirmar se uma pessoa faz ou não parte da organização. Essas informações estavam presentes em “O Sistemático” e sugere-se mantê-las. Outras seções, menos abordadas do que as anteriores, como as que tratam das memórias e história do setor se mostraram interessantes e com potencial para serem mantidas. Isso não quer dizer que devem se configurar em tópicos fixos, mas que trazer essas informações esporadicamente pode beneficiar o conteúdo do jornal e angariar mais leitores.

Expostos os conteúdos que já estiveram presentes no jornal e que são validados pelos membros atuais, parte-se para aqueles que se propõe reconfigurar ou acrescentar conteúdos ao novo canal de comunicação. O primeiro deles diz respeito aos eventos. Este é um tema que necessita ser dividido em três vertentes:

- Sociais: os eventos sociais são aqueles dizem respeito a congregações presentes na DTI-UFMG. Há a sugestão para que essas matérias adotem um tom

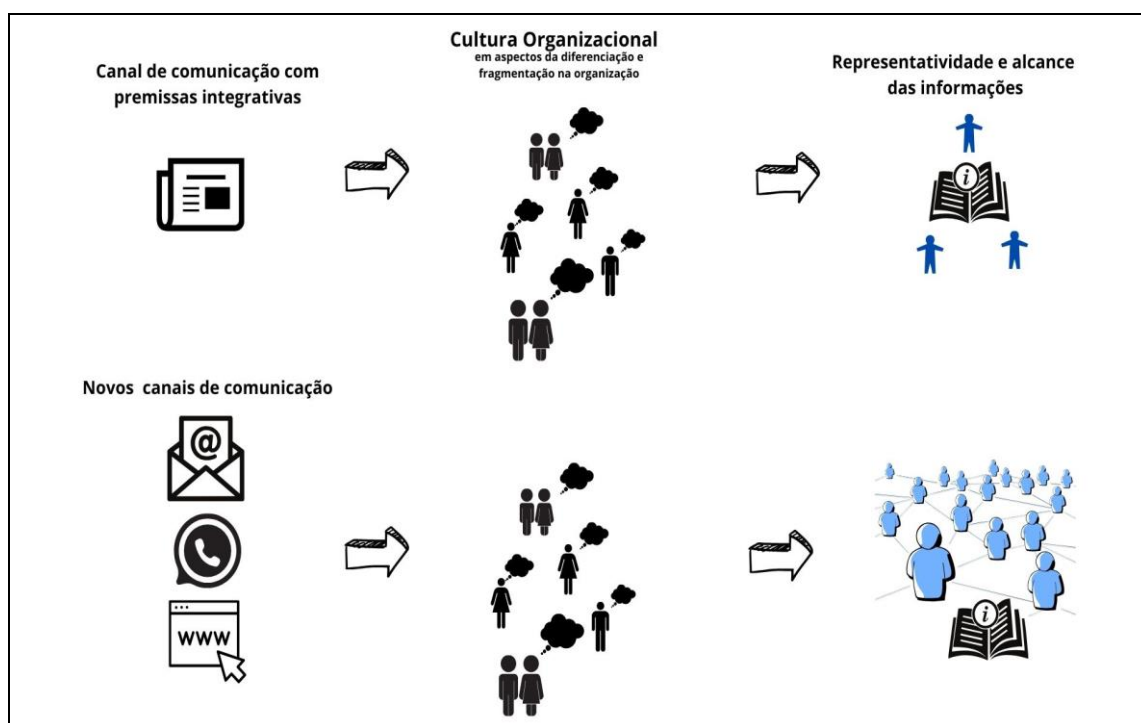
convidativo aos servidores, contando a história que permeia os eventos, sua programação e os benefícios que a participação pode proporcionar. Ao destacar as características do evento, permite-se que o leitor construa suas expectativas mais condizentes com a realidade que irá encontrar, evitando assim possíveis frustrações. Se a redação optar por campanhas destinadas a convencer os leitores a participarem dos eventos, sugere-se cautela na escolha lexical para manter as características de convite. Uma má escolha de palavras e expressões pode conferir um tom imperativo ou frio e interferir diretamente na adesão dos participantes.

- Institucionais internos da UFMG: monitorar os eventos em canais internos de informação da própria UFMG pode ser uma estratégia eficaz para trazer mais atrativos ao canal de comunicação. A divulgação de eventos envolve os leitores que passam a enxergar o canal como uma fonte confiável dessas informações. Dependendo da escolha pelos meios de comunicação, a criação de uma agenda pode ser um dispositivo que auxilie na consolidação do canal. Entende-se a diversidade dos eventos também é um fator importante para esse novo canal. A sugestão, nesse sentido, é para que sejam contemplados, além dos descritos anteriormente, eventos culturais, artísticos, feiras, shows, palestras, dentre outros que acontecem na UFMG.
- Eventos externos a UFMG: acredita-se que boa parte desses eventos externos à UFMG estejam voltados para oportunidades de desenvolvimento e capacitações. A veiculação de processos seletivos de pós-graduação, especializações e cursos de curta duração pode ser um atrativo para profissionais de uma área dinâmica como a tecnologia da informação. Eventos culturais, artísticos, dentre outros também comporiam a agenda citada no subitem anterior, mas entende-se que a grande ocorrência destes na capital mineira pode ser um entrave para a seleção do que seria ou não publicado. Sendo assim, em um primeiro momento, sugere-se o foco nas ações de desenvolvimento e capacitação, sendo, vez ou outra, trazidos eventos de outras categorias que apresentem relevância para a organização.

Um outro aspecto importante é a abertura do canal à participação ativa dos membros. Além da equipe móvel, sugerida anteriormente, a presença de enquetes, formulários para *feedback*, ou até mesmo uma espécie de ouvidoria pode criar um senso de pertencimento dos servidores para com o canal. Inclusive, a criação de um espaço livre para a participação dos membros pode aproximá-los do canal e ser crucial na promoção da representatividade. A formação de um sistema que seria parcialmente retroalimentado por seus leitores poderia, finalmente, se construir de suas próprias manifestações e visões de mundo.

A figura 13 ilustra a mudança de conteúdo, considerando as percepções dos servidores, pode representar uma interação maior entre canal de comunicação e leitores, alcançando um público maior na organização devido à representatividade concedida às diferentes visões de mundo de seus membros.

Figura 13 - Canais de comunicação e suas representações na cultura na organização



Fonte: Elaborado pelo autor.

A comunicação na organização seria adaptada, tornando o canal de comunicação mais abrangente e relevante e promovendo o senso de pertencimento e de inclusão. Nesse cenário, os diferentes grupos e pessoas encontrariam um ambiente onde poderiam se manifestar sobre temas variados. Esse espaço para que as diferentes vozes sejam

ouvidas pode ser uma ferramenta útil na propagação da cultura atual da DTI-UFMG, abarcando sua multiplicidade de significados e pessoas. Seria este, enfim, o propósito do novo canal de informações da organização: trazer matérias relevantes para seus leitores e fazê-los parte ativa de sua construção, pois assim estariam representados em sua forma original.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender a influência das representações sociais presentes no jornal “O Sistemático”, segundo a percepção dos servidores, e seu impacto na cultura na organização. Por meio da análise dos discursos obtidos na coleta de dados, foi possível identificar a diversidade cultural da organização.

Inicialmente, parece-me oportuno trazer as brevemente algumas constatações que obtive ao longo da pesquisa através da ótica do observador que integra a organização. Talvez para uns, eu seja um ceconiano, para outros não. Um fato interessante trazido por este estudo e que tem impacto na minha existência enquanto sujeito na organização é que não me vejo como o sujeito ceconiano presente em “O Sistemático”. É possível que seja eu parte do choque geracional observado. Talvez um “deteinense”, se calhar nova nomenclatura, mas acredito que essas estratégias perderão cada vez mais sentido na organização. De todo modo, é satisfatório perceber que as informações reveladas neste estudo dialogam com as motivações que me levaram a desenvolvê-lo.

O significado do jornal para os novos membros pode ser ilustrado pelo declínio das representações sociais presentes nele. Ao perceber a organização caracterizada pela existência de grupos diversos e a tendência a individualização, a qual no cotidiano parecia-me resquícios de um isolamento forçado pela pandemia, pude notar que a nova configuração da DTI-UFMG não poderia mais ser retratada em aspectos que generalizavam a instituição. Por sua vez, o discurso dos entrevistados, se comparado ao meu, por vezes seria coincidente. Há pessoas na DTI-UFMG que eu nunca encontrei, nem mesmo nos corredores, mas estão por lá. Há pessoas que deixaram a organização e que soube meses depois. As informações que tenho em primeira mão são restritas a um certo universo de pessoas, colegas de divisão, em sua maioria, e amigos que se tornaram próximos por interesses que fogem ao trabalho. A integração vista em “O Sistemático” não parece ser predominante.

Sendo assim, o retrato do contexto cultural da DTI-UFMG se assemelha ao encontrado em um estudo realizado na UFMG Consultoria Júnior – Empresa Júnior da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais por Carrieri e Pimentel (2005, p.139), no qual buscaram “evidenciar como as percepções dos atores organizacionais sobre a empresa, manifestadas por meio de metáforas, discursos e práticas sociais da, e na, organização, influem no processo de (re)construção

de diferentes (sub)culturas”. A pesquisa concluiu que embora haja uma predominância aparente da perspectiva da integração, a organização é permeada por significados atribuídos pelos membros, que, tanto atuando coletivamente (na perspectiva da diferenciação) quanto individualmente (na perspectiva da fragmentação), revelam as contradições de uma suposta homogeneidade cultural organizacional.

Essa suposição de homogeneidade é similar ao que se encontrava no jornal interno da DTI-UFMG. Em primeiro lugar, identificou-se que o jornal “O Sistemático” veiculava representações sociais de teor integrativo, colocando em evidência a cultura na organização em unicidade. O Sujeito Ceconiano, a Grande Família DTI-UFMG, os heróis e as histórias de sucesso buscavam propagar valores e significados no sentido da coesão entre os membros. Havia para o leitor, nesse contexto, um ambiente onde as ambiguidades eram mínimas, as pessoas pensavam e agiam de acordo com valores, pressupostos e crenças amplamente compartilhados.

Entretanto, as entrevistas trouxeram dados que revelaram a presença de inconsistências e ambiguidades na organização. Os servidores não percebiam essas representações e seus significados da maneira como eram colocadas pelo jornal. A realidade organizacional percebida pelos servidores é distinta e orientada para outras perspectivas. Ao invés de sujeitos com valores comuns, alinhados ao da organização, essa pesquisa constatou a existência de vários grupos dentro da DTI-UFMG e a presença de significações individuais. Essas características representam que a nova configuração da organização detém uma cultura com aspectos residentes nas perspectivas da diferenciação e fragmentação de Martin (1992).

De fato, trazendo novamente informações inerentes ao olhar do observador enquanto parte da organização, constatar o predomínio de aspectos da diferenciação e fragmentação através do discurso dos entrevistados corresponde ao que fora observado em minhas tentativas de definir o cenário cultural da organização. Em termos de representação, como percebido pelos entrevistados, a perspectiva da diferenciação parece sobressair a perspectiva da fragmentação enquanto representação geral do contexto organizacional.

As características da perspectiva da integração veiculada em “O Sistemático”, por sua vez, foram retratadas pelos servidores como pertencentes a um grupo de servidores que ocupou a organização em outra época, encontrando-se, atualmente, a maioria aposentados. O foco dessa pesquisa, ainda que não esteja estritamente restrito a uma análise síncrona da cultura na organização, não permitiu a análise histórica dessa

fase em que aspectos integrativos parecem ter sido dominantes. São diversas as significações dessa época e para ter acesso a percepção destes servidores, por não mais integrarem a organização, a busca demandaria uma dedicação que ramificaria essa pesquisa em uma outra, ainda que ambas dialoguem e se complementem. Assim, considerando o tempo para conclusão de uma pós-graduação *stricto sensu*, não seria hábil imergir em tal análise.

Nesse mesmo sentido, justifica-se o não aprofundamento dos aspectos culturais presentes nos grupos e pessoas que formam a cultura na organização. Segundo Martin (1992, p.39-40), para um estudo de diferenciação, na análise da cultura na organização, pode-se o pesquisador valer-se de diversas matrizes representando subculturas diferentes, o que concederia uma análise detalhada, mas que em contrapartida poderia resultar em complexidade excessiva. Alternativamente, pode-se usar uma única matriz para toda a organização, facilitando a comparação, mas ocultando variações importantes entre os grupos. O mesmo valeria para estudos de fragmentação, ressaltando que nesse caso tomar-se-ia a análise das manifestações individualizadas. Segundo Martin (1992), a escolha entre essas abordagens depende dos objetivos da pesquisa e da complexidade da organização.

A opção dessa pesquisa foi observar em uma única malha toda a organização e buscar identificar as manifestações culturais. Satisfazendo seus objetivos específicos, essa pesquisa, após identificar três representações sociais relevantes mais propagadas pelo jornal “O Sistemático”, analisar como essas são vistas pelos membros e mapear os aspectos culturais do setor, buscou avaliar a percepção dos servidores acerca da representatividade cultural em relação as matérias que “O Sistemático” retratava em suas páginas e, também, a respeito do próprio jornal.

A percepção geral dos entrevistados é de que as representações não correspondiam ao que é observado no cotidiano da organização, exceto, ainda que não de forma unânime, pelas narrativas de heróis e histórias de sucesso que ainda reverberam entre os indivíduos. Essas narrativas funcionam como norteadores para alguns membros, revelando o que é aceito e desejado na organização, e como fontes de inspiração. Entretanto, cresce a percepção de que o trabalho é realizado em equipe e a figura de um herói reduz a apenas uma pessoa todo um trabalho desenvolvido em conjunto.

Para além das representações estudadas nessa pesquisa, alguns conteúdos do jornal, menos carregados de valores e simbologias, são objetos bem aceitos e avaliados

internamente. A maior parte dessas notícias possuíam caráter informativo, sem fazer uso das estratégias de persuasão presentes na veiculação das representações sociais. Nesse perfil, de veículo de informação, a ausência de publicações do jornal foi percebida como um prejuízo aos processos de comunicação interna no setor.

Entende-se, então, que as narrativas e notícias apresentadas em “O Sistemático” não refletem a experiência vivida pelos membros da organização. O choque geracional percebido nessa pesquisa e causado pela aposentadoria de membros antigos da organização e a chegada de servidores mais jovens justifica essa desconexão e a falta de alinhamento entre as mensagens transmitidas pelo jornal e a experiência real dos servidores na organização. Essa mudança de geração pode ser entendida como o momento catalisador de uma transformação cultural na organização, no qual os valores e representações de uma época passam a ser substituídos por novos.

Essa discrepância de significados revelada através percepção dos conteúdos do jornal interno destaca a importância de uma comunicação representativa e relevante dentro da organização. Deste modo, buscando propor um modelo atual que contemple a diversidade de significações culturais presentes na DTI-UFMG, emerge desafio para a um canal de comunicação encontre o equilíbrio entre os aspectos culturais e práticos da comunicação, garantindo que as mensagens transmitidas sejam percebidas como autênticas, relevantes e alinhadas com a realidade vivenciada dos membros dentro da organização. Nesse sentido, o produto técnico dessa pesquisa cria alternativas que podem abarcar a gama de significações culturais, proporcionando um espaço para a construção conjunta e o diálogo na elaboração do conteúdo do canal, assim como novas formas de circulação. A proposta em tela não é excludente, podendo as sugestões serem combinadas ou tomadas isoladamente, à critério da organização. Assim, espera-se que a cultura na organização se veja representada em sua multiplicidade e transformações ao longo do tempo neste novo canal.

A revisão de literatura realizada nessa pesquisa (p. 24) apontou o baixo índice de publicações que analisam a cultura nas organizações em organizações públicas. Nessa pesquisa, a abordagem dos aspectos culturais na DTI-UFMG visa contribuir para este campo, fornecendo um estudo com enfoque na cultura deste setor. Adentrando o campo teórico dos estudos organizacionais, especificamente no percurso metodológico, essa pesquisa contribui para os estudos organizacionais e a associação da TRS. Conforme apontado por Martins-Silva et. al (2016), torna-se necessário que as pesquisas considerem as transformações sociais com enfoque na mudança das RS e social. Pode-

se destacar que ao perceber a mudança social através da substituição de RS e a movimentação dos membros, essa pesquisa identificou um processo de transformação cultural na organização estudada.

Outra contribuição desse estudo diz respeito a Análise do Discurso aplicada à teoria das Organizações (Vinhas; Valent, 2015). Através da AD, pôde-se compreender as estratégias de persuasão que permeavam os discursos na organização e influenciavam no contexto cultural. Ao ser combinada com a TRS de Moscovici (2007), com enfoque na ancoragem e objetivação pelos indivíduos, os resultados possibilitaram retratar a cultura pela ótica das perspectivas de Martin (1992). Um outro aspecto contributivo dessa pesquisa reside em relacionar a tendência à perspectiva da fragmentação após a implantação do regime de trabalho híbrido na organização. Estudos futuros podem lançar um olhar analítico a essa questão buscando a compreensão desse fenômeno e seus possíveis impactos para as organizações.

Como limitações da pesquisa, existem alguns pontos que devem ser considerados. Em primeiro lugar, enquanto servidor da organização estudada, essa pesquisa pode ter se limitado quanto a interferência que esse posto causa na condição de entrevistador. Em segundo lugar, as entrevistas ocorreram, em sua totalidade, com servidores do quadro permanente da organização. O retrato atual do quadro de servidores e a ausência de interesse de servidores com mais tempo de organização em participar das entrevistas, resultou na participação de apenas um servidor com tempo de instituição superior a 15 anos. A ausência de um panorama mais abrangente historicamente pode ocultar algum ponto de vista diferenciado sobre os objetos de análise. Ainda, não foi possível entrevistar a servidora que atuou como redatora do jornal, uma vez que a mesma se aposentou antes que essa pesquisa fosse realizada.

Outro aspecto importante, tratado anteriormente, é o fato dessa pesquisa não se aprofundar na análise da cultura na organização considerando as características configuradoras das subculturas e manifestações fragmentadas presentes no contexto organizacional. A complexidade percebida no sentido de aprofundar neste tipo de análise, manteve essa pesquisa limitada ao seu objetivo principal.

Entretanto, a identificação de um cenário diferenciado e fragmentado na DTI-UFMG, abre uma lacuna para pesquisa futuras considerarem a abordagem acerca das subculturas e manifestações individualizadas na cultura na organização. Pode-se buscar compreender o processo de formação e manutenção das subculturas em um ambiente marcado pela tecnologia, na qual as pessoas e divisões, mesmo que não colaboram

diretamente umas com as outras em projetos, formam uma malha tecnológica única que sustenta essa área na UFMG.

Outra sugestão, residente nesse estudo, seria o estudo de todo período de atividade do jornal “O Sistemático”. Perceber sua construção, função e influência em um tempo que a organização era marcada por características da integração pode revelar um estágio da cultura na organização que, trazido ao presente, pode auxiliar na compreensão e no desenvolvimento do senso de pertencimento pelos membros. Explorar as relações entre ambientes fragmentados e os regimes de trabalho híbrido e remoto se destaca, também, como um campo de pesquisa para o futuro. Investigar os impactos que essas formas de trabalho causam à cultura das organizações que as adotam pode auxiliar no entendimento da dinâmica cultural em contextos de trabalho mais flexíveis e descentralizados, que tendem a ser cada vez mais comuns.

REFERÊNCIAS

- ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. (Org.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. 2 Ed. Goiânia: AB, p. 27-38, 2000.
- ALEXANDRE, M. Representação social: uma genealogia do conceito. **COMUM**, Rio de Janeiro, v.10, n. 23, p. 122-138, jul./dez, 2004.
- ALMEIDA, A. M. O. A pesquisa em representações sociais: proposições metodológicas. In: SANTOS, M. F. S.; ALMEIDA, A. M. O. (Org.). **Diálogos com a teoria da representação social**. Recife: Ed. UFPE, p.117-160, 2005.
- ALMEIDA, A. M. O. Abordagem societal das representações sociais. **Sociedade e Estado**, Brasília, 24(3), p. 713-737, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Representações Sociais: aspectos teóricos e aplicações à educação. **Revista Múltiplas Leituras**, 1(1), p. 18-43, jan. / jun, 2008.
- ARSEL, Z. Fazendo Perguntas com um Foco Reflexivo: Um Guia para o Planejamento e Condução de Entrevistas. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 8, n. 2, p. 84-98, 2018.
- ASSIS, L. D.; **Avaliação do trabalho remoto na DTI-UFMG**. 2022. No prelo.
- BARALE, R. F.; SANTOS, B. R. Cultura organizacional: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, pp. 129-136, 2017.
- BERTONI, L. M; GALINKIN, A. L. Teoria e métodos em representações sociais. In: MORORÓ, L. P; COUTO, M. E. S; ASSIS, R. A. M. **Notas teóricometodológicas de pesquisa em educação: concepções e trajetórias**. Ilhéus, BA: EDITUS, p. 101-122, 2017.
- BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em 30 nov. 2023.
- BRIDI, M. A.; LIMA, J. C. **Flexíveis, virtuais e precários? Os trabalhadores em tecnologia de informação**. Curitiba, Editora da UFPR, 2018.
- BRANDÃO, H. H. N.; **Introdução à análise do discurso**. Campinas: UNICAMP, 2004.
- BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações Sociais no Contexto Intercultural: O Cotidiano de Três Subsidiárias Brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018.

CARRIERI, A. P. et al. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Ed. Juruá, 2008.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, n. 1, art. 4, 2002.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 137-166, 2005.

CARRIERI, A. P.; SILVA, A. R. L. **Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão**. In: MARCHIORI, Marlene. (org.). *Cultura e Interação*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro, RJ: Senac., p. 33-55, 2014

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

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

BUENO, J. M.; FREITAS, M. E. Representações Sociais no Contexto Intercultural: O Cotidiano de Três Subsidiárias Brasileiras. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 101-118, 2018.

COELHO JUNIOR, F. A. **Gestão estratégica**: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Revista Psico-USF**, v. 8, n. 1, pp. 81-89, 2003.

COELHO JUNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Revista Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.

CORRÊA, A. M. H.; GONTIJO, M. C. L.; ASSIS, L. B.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. L. Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 191-211, 2007.

CORRÊA, M. P. O.; DA CRUZ, M. V. G. Culturas nas organizações: homogeneidades e heterogeneidades na administração de uma universidade pública. **Revista Gestão e Organizações**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 41-60, jun. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2007.

CRUSOÉ, N. M. C. A Teoria das Representações Sociais em Moscovici e sua Importância para a Pesquisa em Educação. **APRENDER – Cad. de Filosofia e Pisc. da Educação – Vitória da Conquista**, Ano II, n. 2, p. 105-114, 2004.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Brasília: Ed. Casa das Musas, 2012.

DE VRIES, H.; TUMMERS, L.; BEKKERS, V. A stakeholder perspective on public sector innovation: why position matters. **International Review of Administrative Sciences**, n 84(2). May, p. 269-287, 2018.

ENDO, G. Y.; LUCION, E. V.; KATO-CRUZ, E. M.; CASEMIRO, I. P.; FRANÇA, L. P. Análise da produção científica sobre cultura organizacional no período de 1969 a 2019. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 344-363, 2022.

DOISE, W. Da psicologia social à psicologia societal. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 27-35, 2002.

DTI-UFMG. **DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação – UFMG**. Histórico DTI. Belo Horizonte. Disponível em <https://www.ufmg.br/dti/pagina-inicial/historia/>. Acesso em 01 abr. 2024.

FANTINEL, L. D.; CAVEDON, N. R. A cultura organizacional do Restaurante Chale da Praça XV em Porto Alegre: espaços e tempos sendo revelados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 1, art. 8, p. 6-37, 2010.

FARIA, A.; LINHARES, P. O Preço da Passagem no Discurso de uma Empresa de Ônibus. **Cadernos de Pesquisa**, v. 10, n. 1, p. 32-38, 1993.

FELIPE, J. M. A.; RODRIGUES, M. B. F. Cultura e desenvolvimento na Embratel: história da formação identitária do sujeito “embratelino” – (1980 – 1989). **Revista Ágora**, n. 2, 2005.

FÉLIX, L. B; ANDRADE, D. A; RIBEIRO, F. S; CORREIA, C. C. G; SANTOS, M. F. S. O conceito de Sistemas de Representações Sociais na produção nacional e internacional: uma pesquisa bibliográfica. **Psicologia e Saber Social**, v. 5, n. 2, p. 198-217, 2016.

FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 4, art. 11, p. 687-703, 2009.

FERRAZ, M. N. Representações sociais de biblioteca pública: a voz dos usuários do interior e da capital de Minas Gerais. **Bibliotecas Universitárias: pesquisas, experiências e perspectivas**, [S. l.], v. 4, n. 2, 2018.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; ESTOL, K. M. F.; HELENA, M. C. C.; CISNE, H. M. F. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**. Natal/RN, v.7(2), p. 271-280, 2002.

FIORIN, J. L. **Linguagem e Ideologia**. São Paulo: Ática, 2007.

FIORIN, J. L. **Elementos de análise do discurso**. 10. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: Fleury et al. As pessoas na organização. 16 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, K. N.; TOLENTINO, R. S. S.; ZIVIANI, F. Análise das representações sociais sobre inovação dos colaboradores da área de tecnologia da informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 2, p. 84-104, 2022.

FONTANELLA, B. J. B; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GARCIA, M. O.; RODRIGUES, P. E. L.; EMMENDOERFER, M. L.; GAVA, R.; SILVEIRA, S. F. R. Usos da Pesquisa Documental em Estudos sobre Administração Pública no Brasil. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 41 -68, 2016.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HISTÓRICO – DTI. **DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação - UFMG**. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/dti/pagina-inicial/historia/>>. Acesso em: 17 de nov. de 2022.

IEGER, I. M.; BRIDI, M. A. Profissionais de TI: Perfil e o desafio da qualificação permanente. **Revista da ABET**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 2-17, Jul/ Dez de 2014.

JODELET, D. **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ. 2001.

JODELET, D. O movimento de retorno ao sujeito e a abordagem das representações sociais. **Sociedade e Estado**, 24(3), p. 679-712, 2009.

JOVCHELOVITCH, Sandra. **Psicologia social, saber, comunidade e cultura**. In: *Psicologia Social*, v. 16, n. 2., Porto Alegre: maio/ago 2004.

LOURENÇO, M. L.; MOISSA, E.; VENDRAMIN, M. E.; DARIO, V. C.; SILVA, A. M. T.; ROGGE, J. F. N. Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005 – 2014. **Revista UNIFAMMA**, v. 15, n. 1, pp. 47-68, 2016.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e Cultura Organizacional**: Um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://inovforum.fgv.br/wp-content/uploads/Denise-delPr%C3%A1-doutorado.pdf>.

MARCHIORI, M. **Faces da Cultura e da comunicação organizacional: Cultura e interação**. São Caetano do Sul, Difusão/Senac – RJ, 2014.

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

MARTINS-SILVA, P. O.; SILVA JÚNIOR, A.; PERONI, G. G. H.; MEDEIROS, C. P.; VITÓRIA, N. O. Teoria das representações sociais nos estudos organizacionais no Brasil: análise bibliométrica de 2001 a 2014. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 4, p. 891-919, 2016.

MINTZBERG, H.; BRUCE, A; JOSEPH, L. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000

MORGAN, G. **Imagens de organização**. São Paulo, Atlas, 2002.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. O fenômeno das representações sociais. In MOSCOVICI, S. (Ed.), **Representações sociais: investigações em psicologia social**, Petrópolis: Vozes, p. 29-109, 2003.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. de P. A Teoria das Representações Sociais (TRS) e a Análise de Conteúdo (AC): instrumentos que se complementam na pesquisa em Administração. **Cadernos de Estudos Sociais**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 66–89, 2015.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: princípios & procedimentos**. 11ª ed. Campinas: Pontes, 2013.

PÊCHEUX, M. Análise Automática do Discurso (AAD-69). In: Gadet & Hak (org). **Por uma análise automática do discurso**. Campinas: Ed. Unicamp, 1990, p.61-162.

PELEGRINI, J. G. S. Flexíveis, Virtuais e Precários? Os trabalhadores em tecnologia de informação. **Revista da ABET**, v. 19, n. 1, 2020.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, 1979.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

QUARESMA JÚNIOR, E. A.; CARRIERI, A. P. Cultura e Organizações: para Além da Lacuna Epistemológica. **Revista Alcance**, v. 22, n. 4, p. 570-585, 2015.

REIS, A. G. As representações sociais e a pesquisa em educação: considerações sobre as representações dos professores formadores no IFAM sobre o conceito de professor reflexivo. **Anais VI CONEDU**. Campina Grande: Realize Editora, 2019. Disponível em: <<https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/59279>>. Acesso em: 12/01/2024 15:08

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESE, A. et al. Diário de campo: construção e utilização em pesquisas científicas. **Online Brazilian Journal of Nursing**, vol. 5, nº 3, 2006.

SALAS, M. L. Representaciones sociales de las prácticas formativas en la Danza de Congo del carnaval de Barranquilla. **Revista de Investigación Educativa**, n. 32, p. 132-158, 2021.

SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A. D.; FRANCO, M. A. J.; ZANIN, A. Controles Culturais e Desempenho de Tarefas de Servidores Públicos em Teletrabalho. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 16, n. 1, p. 0-0, 2024.

SANTOS, M. L. da C.; SANTOS, M. I. da C.; PONTES, L.T. Cultura Organizacional e Mudança: o estudo da Secretaria de Educação do Município de Serra Redonda-PB. **Revista Principia**, João Pessoa/PB, v. 41, p. 100-112, mai. 2018.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 47-66, jan./abr. 1998.

SANTANA, J. M.; BRANDÃO, N. G. O papel estratégico da comunicação interna na transmissão dos valores de identidade e cultura da organização com On Group. **Comunicação Pública**, v. 13, n. 25, 2018.

SAWAIA, Bader Burihan. Representação e ideologia – o encontro desfetichizador. In: SPINKY, Mary Jane P. (org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. 3ª reimp.da 1ª ed. de 1993. São Paulo: Brasiliense, 2004. p. 73-84.

SCHADECK, M.; GRZYBOVSKI, D.; BELTRAME, B.; MOZZATO, A. R. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 164-181, 2016.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review Winter** - Massachusetts Institute of Technology, 1984.

SCHUSTER, M. E. **Mercado de trabalho de tecnologia da informação: O perfil dos profissionais demandado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre - RS, 2008.

SILVA, C. H. R.; SOUZA, M. M. P.; D'ÁVILA, S. M. C. Simbolismo e sedução em uma organização contemporânea. **Revista de Administração UNIFATEA**. Lorena, SP, v. 23, n.23, p. 76-90, 2021.

SILVA, L. F.; RUSSO, R. F. S. M; Aplicação de Entrevistas em Pesquisa Qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, pág. 1-6, 2019.

SILVA, L. L. S. et al. Levantamento do perfil dos profissionais e das empresas de tecnologia da informação (TI) da cidade de Itabaiana - SE. **Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas**, Aracaju, v.2, n.3, p. 97-108, fev. 2018.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, 1983, p. 339-359.

SISTEMÁTICO – DTI. **DTI - Diretoria de Tecnologia da Informação - UFMG**. Belo Horizonte, 2022. Disponível em: < <https://www.ufmg.br/dti/pagina-inicial/sistematico/>>. Acesso em: 10 de nov. De 2022.

SOFTEX. **Persona TI Caracterização do Profissional de TI e evolução de suas principais especificidades nos últimos 10 anos**. Cadernos Temáticos do Observatório. Campinas, SP: Observatório SOFTEX, 2019. Disponível em: < https://www.ftp.softex.br/cadernos_tematicos/persona_ti_2019.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2023.

SOUSA, K. N.; SOUZA, P. C. Representação social: Uma revisão teórica da abordagem. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, SP, v. 10, n. 6, p.e38610615881, 2021.

SOUZA, E. P. **Carreira Em Tecnologia da Informação: um estudo junto a profissionais de Minas Gerais**. 2018. 175p. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. A Análise do Discurso em estudos organizacionais. In: SOUZA, E. M. de. (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Dados eletrônicos. Vitória, EDUFES, 2014, p. 13-38.

SOUZA, M. M. P; FARIA, A. A. M. As diferentes culturas intraorganizacionais: uma análise do discurso dos jornais da ECT. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília (DF). **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

TEIXEIRA, R.; CAVEDON, N. R. Circularidade Cultural e (Re)Significações: O Caso DNIT. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 124-140, 2016.

TOMÉ, A. M; FORMIGA, N. S. Abordagens teóricas e o uso da análise de conteúdo como instrumento metodológico em representações sociais. **Psicologia e Saúde em debate**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 97–117, 2020. DOI: 10.22289/2446-922X.V6N2A7.

Disponível em:
<https://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V6N2A7>.
Acesso em: 18 jan. 2024.

TOMIO, A. C. D. M. **Aspectos subjetivos da hipertensão: um estudo de caso**. Monografia (Graduação em Psicologia) – Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006.

UNGARI, D. F.; RODRIGUES, A. P. G. A Influência da Cultura Organizacional no Desenvolvimento dos Vínculos do Indivíduo com a Organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n. 2, p. 168-196, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VINHAS, L. I.; VALENT, V. D. Análise do discurso: um aporte à teoria das organizações. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 1, p. 39-53, 2015.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA **Processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Revista FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set-dez, 2002. WAGNER, J. HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva. 2012.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-28, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a),

Estamos realizando a pesquisa “JORNAIS INTERNOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA”, cujo principal objetivo é analisar como a transformação cultural de um setor público pode ser difundida através da comunicação veiculada por um jornal interno deste setor, levando em consideração a percepção dos servidores. Esta pesquisa, destinada à realização de dissertação de mestrado, está sendo realizada junto aos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais lotados na Diretoria de Tecnologia da Informação da instituição.

Este trabalho busca identificar quais são os anseios dos servidores quanto aos aspectos culturais que poderiam influenciar positivamente no respectivo processo de identificação com o setor. Dessa forma, parte da intenção de visitar as transformações da cultura organizacional, mapear os elementos culturais presentes na organização e aqueles ansiados pelos atuais servidores. Espera-se que os elementos e aspectos da cultura identificados na pesquisa fomentem a revitalização do jornal transformando-o em um mecanismo difusor da cultura organizacional, favorecendo a comunicação e divulgação das vozes e perspectivas dos servidores.

Esta pesquisa será realizada mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os servidores, contendo perguntas abertas e duração estimada de aproximadamente 40 (quarenta) minutos. As entrevistas serão realizadas em locais reservados dentro da própria instituição ou em outra localidade, ou, ainda, poderão ser realizadas por meio de plataformas digitais de videoconferência, de acordo com sua preferência. Para garantir a confidencialidade das informações pessoais, bem como sua privacidade, serão gravadas digitalmente, mediante sua concordância, e posteriormente transcritas para a análise. Os riscos presentes na pesquisa consistem no caso de você sentir-se constrangido em algum momento em razão de alguma pergunta realizada. Assim, você pode deixar de responder qualquer pergunta que não queira.

O seu nome será mantido em sigilo, a fim de se evitar qualquer retaliação decorrente da sua participação. No entanto, caso ocorra algum problema como consequência desta pesquisa, você será indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei, e o pesquisador se coloca à disposição para esclarecimentos e apoio. Você tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu

consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira.

Não existe nenhum benefício direto decorrente de sua participação na pesquisa. Contudo, como benefícios indiretos, o entendimento sobre as influências da cultura organizacional da instituição pesquisa sobre as práticas inovadoras poderá contribuir para o aprimoramento da própria instituição. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que você é atendido pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável na Universidade Federal de Viçosa, *Campus* UFV-Florestal e a outra será fornecida a você. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, e depois desse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu

_____, contato _____, fui informado dos objetivos da pesquisa “JORNAIS INTERNOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: GUILHERME HENRIQUE SILVA GOMES

Endereço: Rodovia LMG 818, Km 06, Universidade Federal de Viçosa - *Campus* UFV-
Florestal

CEP: 35690-000

Cidade: Florestal/MG

Telefone: (31) 98878-3269

E-mail: guilherme.h.gomes@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidade sob o aspecto ético desta pesquisa, você
poderá consultar:

CEP/UFV - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n - *Campus* Universitário

CEP: 36570-900

Cidade: Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612-2316

E-mail: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

Florestal, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

**APÊNDICE B - Roteiro de Entrevistas semiestruturadas com os servidores
da Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de
Minas Gerais**

<u>Roteiro semiestruturado de entrevistas</u>	
1. Identificação do entrevistado (nome, idade, cargo e tempo em que trabalha).	
2. Conte-me como são o trabalho e as relações interpessoais na DTI-UFMG.	
<i>Guia de tópicos a serem abordados na entrevista</i>	
a)	Processos de interação entre o servidor com os demais colegas e com a organização (processo de recepção, espaço para diálogos, relações interpessoais e entre grupos/divisões);
3. Como é a cultura organizacional da DTI-UFMG?	
<i>Guia de tópicos a serem abordados na entrevista</i>	
b)	Aspectos culturais da organização;
c)	Relações entre a cultura organizacional do setor com os processos de trabalho;
d)	Processos de comunicação interna do setor (interpessoal e institucional);
4. Observando os processos de comunicação institucional e os canais de informação da DTI-UFMG, o que você contar sobre o jornal “O Sistemático” e suas publicações?	
<i>Guia de tópicos a serem abordados na entrevista</i>	
e)	Jornal “O Sistemático” e suas representações no setor - <i>Avaliar se o jornal impacta a comunicação na organização e de que forma. Identificar como o periódico é visto qualitativamente pelos servidores e como eles gostariam de vê-lo;</i>
f)	Representação social do Sujeito Ceconiano – <i>Analisar se o Sujeito Ceconiano é descrito e como o entrevistado o percebe, qual o seu impacto na cultura organizacional e nos membros da organização;</i>
g)	Representação social da Grande Família DTI-UFMG – <i>Verificar como o entrevistado se vê inserido na organização, como o pertencimento ou não o afeta e de que formas a organização promove a integração de seus membros;</i>
h)	Representação social de heróis e histórias de sucesso na organização – <i>Verificar a presença de histórias que destacam exemplos a serem seguidos, sua construção e disseminação entre os membros;</i>
5. Como você observa às relações entre indivíduos, grupos e a DTI-UFMG em geral?	

Guia de tópicos a serem abordados na entrevista

- | | |
|----|---|
| i) | <i>Perspectivas de Joanne Martin – no âmbito de perceber se os relatos apontam para a presença de características das perspectivas e como o entrevistado descreve qualitativamente estes elementos;</i> |
|----|---|

APÊNDICE C – Produto Técnico Tecnológico

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP

RELATÓRIO TÉCNICO

**Proposta de conteúdos e formatos para um canal de informação na Diretoria de
Tecnologia da Informação na Universidade Federal de Minas Gerais³**

GUILHERME HENRIQUE SILVA GOMES

Orientadora: Mariana Mayumi Pereira de Souza⁴

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2024

³ Produto técnico-científico apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do curso de pós-graduação *strictu sensu*, Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

⁴ Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Titular da Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal. <http://lattes.cnpq.br/1084964824221616>

RESUMO

Este Relatório Técnico dispõe sobre uma proposta de intervenção para a organização estudada acerca de procedimentos para o estabelecimento de um canal de comunicação interno que represente a cultura na organização. Nesse sentido, serão apresentadas medidas tangíveis, que poderão ser adotadas para conceder representatividade e abertura aos membros neste novo veículo de informação. O relatório inicia-se contextualizando a pesquisa e seus objetivos, para em seguida apresentar um diagnóstico da situação-problema. Na sequência, apresentam-se as sugestões de melhorias e, por fim, as considerações finais.

Instituição: Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais

Público alvo da Iniciativa: Servidores e demais integrantes da Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais

1. Contextualização

Buscando investigar os processos de comunicação interna presentes na Diretoria de Tecnologia da Informação

na Universidade Federal de Minas Gerais (DTI-UFGM), essa pesquisa destacou as principais características do jornal “O Sistemático” e as manifestações e significações da cultura na organização.

Em termos gerais, a cultura nas organizações pode ser definida como o conjunto de premissas básicas, compartilhados por um grupo, que estabelece mecanismos de ação para lidar com desafios internos ou externos à organização (Schein, 1984). Por sua vez, o veículo de informação "O Sistemático" se configura como um canal de comunicação e pode ser enquadrado como um dos elementos constituintes da cultura nas organizações mencionados por Freitas (1991). Assim, entende-se que os jornais internos das organizações são reconhecidos como um meio de comunicação que, ao incorporar elementos simbólicos como mitos, rituais e heróis, estabelecem uma troca dinâmica com o ambiente (Curvello, 2012).

Analisou-se, então, os discursos presentes nas matérias do jornal e a percepção dos servidores. Em uma contraposição desses discursos, pôde-se observar a cultura na organização atual

do setor e suas manifestações e anseios para uma comunicação representativa.

2. Objetivos

A elaboração desse Relatório Técnico objetiva propor alternativas que possam melhorar a comunicação interna, contemplando a diversidade cultural do setor e estabelecendo um canal de informação amplo e aberto aos membros.

3. Diagnóstico

Para traçar um diagnóstico da situação-problema procedeu-se a seleção de edições de “O Sistemático” e a realização de entrevistas com servidores que integram o quadro permanente da DTI-UFMG.

Devido ao longo período de atividade de “O Sistemático, foi realizado um recorte longitudinal para as análises. O intervalo pesquisado das edições do jornal compreendeu o período de 2001 a 2020, seus últimos vinte anos de atividade. Foram selecionadas no mínimo uma edição por ano com matérias e reportagens que se mostraram relevantes à pesquisa. A respeito da percepção dos membros, a pesquisa contou com oito servidores de diferentes divisões da DTI-UFMG.

A ação inicial foi identificar a relação entre os discursos presentes no

jornal e nas falas dos servidores. Para tal, a Teoria das Representações Sociais (TRS) orientou a identificação de valores e visões de mundo dos objetos estudados. Conforme Moscovici (1978), as representações sociais (RS) desempenham um papel fundamental ao orientar o comportamento humano, conferindo-lhe significado, além de servirem como meios para reconfigurar os elementos do ambiente em que esse comportamento se manifesta.

Três representações principais foram destacadas: o Sujeito Ceconiano; a Grande Família DTI-UFMG; e os Heróis e histórias de sucesso. Na primeira, propagava-se a ideia da existência de um perfil que reunia características e significados, como orgulho e pertencimento, que podiam ser assimilados por um indivíduo integrante da organização. Na segunda, a existência de um ambiente de união e coesão era difundido em termos familiares e afetivos, com ênfase nas relações fraternais e eventos integrativos. Por fim, a terceira veiculava figuras que se destacaram e histórias de grandes êxitos do setor.

A percepção dos servidores revelou que estes valores não são ancorados pelos membros atuais como pareciam ser antigamente. A terminologia referente a essas RS foi lembrada em associação

a servidores mais antigos, os quais grande parte se aposentou nos últimos anos. Ainda que com certa resistência, a terceira representação foi a única que dividiu opiniões, ora no sentido de sua importância, ora no sentido de que deveria ser repaginada.

Pode-se afirmar que a aposentadoria de membros antigos e a entrada de membros novos influenciou na representatividade que estes conteúdos possuíam. Os conteúdos informativos, menos permeados por valores e pressupostos da cultura na organização, foram percebidos como importantes pelos membros. A ausência das publicações do jornal, nesse sentido, foi notada com prejuízos à comunicação.

O cenário atual, no qual os servidores têm desempenhado suas atividades em regime híbrido de trabalho, também é visto com um agravante da situação. A redução das interações no ambiente de trabalho distanciou os membros. Os diálogos *online* tendem a se limitar a questões pontuais do universo profissional e reuniões institucionais.

A atual cultura na organização é marcada pelo agrupamento em pequenos núcleos de servidores e tendência a individualização, que se formam razões diversos, não sendo exclusivas do trabalho. Essa diversidade

cultural se manifesta de modos distintos e detem valores ainda mais diversificados.

4. Sugestões de melhorias

Com base nesse diagnóstico, propõe-se algumas melhorias que poderão ser implementadas para estabelecimento de um canal de informação na DTI-UFMG.

4.1 Redação

A proposta é reformular a equipe de redação, tornando-a móvel e não centralizada em indivíduos específicos. Isso visa aumentar a diversidade e representatividade do canal de comunicação. Além disso, sugere-se a criação de um espaço para voluntários contribuírem com a redação e expressarem opiniões sobre o canal e seu conteúdo.

4.2 Meios de comunicação

São considerados três meios de comunicação que podem obter resultados positivos em sua finalidade:

a - Canal de comunicação moderado em aplicativos de mensagens: apenas alguns membros poderiam postar notícias e conteúdo de forma não periódica. Esse formato apresenta vantagens e desvantagens: enquanto a informalidade pode prejudicar a

funcionalidade ao entrar no espaço pessoal dos servidores, o uso do celular permite um acesso rápido às informações para aqueles que optarem por ativá-las em seus dispositivos pessoais.

b – Newsletters: enviar por e-mail aos servidores um resumo de notícias. Periodicidade regular, mas poderiam ocorrer envios fora da programação quando a Redação considerar necessário. O lado positivo reside na facilidade de acesso à informação, entregue diretamente na caixa de entrada de e-mails dos destinatários. Em contrapartida, os conteúdos correm o risco de serem ignorados ou perdidos entre outros e-mails.

c – Seção no site da DTI-UFMG: semelhante a um blog, as matérias seriam postadas sem periodicidade fixa e ficariam disponíveis permanentemente para acesso online. Possui interface atrativa e concede maior flexibilidade e temporalidade, quanto as postagens. No entanto, esse meio requer que os leitores naveguem até o endereço eletrônico para acessar o conteúdo, o que pode dificultar o alcance da mensagem aos receptores.

4.3 Periodicidade

Propõe-se que o canal de comunicação esteja atento à temporalidade das notícias, evitando a retenção de matérias para serem condensadas em uma única publicação. No entanto, caso opte-se por meio de publicação regular, sugere-se o envio pontual de conteúdos para garantir que as informações não percam sua atualidade, preservando sua relevância.

4.4 Linguagem

Sugere-se a preferência por textos mais breves e objetivos e o uso de recursos audiovisuais quando oportuno. Optar por uma abordagem equilibrada entre a formalidade e informalidade, deixando de lado estratégias conscientes de persuasão, pode melhorar a comunicação.

4.5 Conteúdos

Os conteúdos deste tópico são baseados nas informações obtidas durante as entrevistas com os servidores. Não são propostos temas adicionais, dado que a percepção dos servidores alcançou a amplitude e representatividade desejáveis.

Em caráter de rejeição pelos membros, apresentam-se os conteúdos metafóricos e destoantes da realidade percebida por eles. Em rejeição parcial, o retrato de heróis e das histórias de

sucesso na organização deve ser revisto no sentido de considerar todos envolvidos nos processos e não centrar em figuras específicas.

A aceitação de conteúdos abrange os reportes técnicos e institucionais, as movimentações de pessoal no setor e memórias e história do setor.

Para inclusão, estrutura-se o eixo eventos em três vertentes:

- i. Sociais (eventos da DTI-UFMG): Sugere-se que as matérias adotem um tom convidativo, contando a história por trás deles, sua programação e os benefícios da participação. Destacar as características do evento ajuda os leitores a construir expectativas realistas e evita possíveis frustrações.
- ii. Institucionais internos da UFMG: monitorar os eventos em outros canais da UFMG pode ser uma estratégia eficaz para adicionar e diversificar conteúdos. A criação de uma agenda pode ser útil, dependendo dos meios de comunicação escolhidos, para consolidar o canal. É importante considerar a diversidade dos eventos, incluindo eventos culturais, artísticos, feiras,

shows, palestras e outros realizados na UFMG.

- iii. Eventos externos a UFMG: Sugere-se a inclusão de oportunidades de desenvolvimento e capacitação, como processos seletivos de pós-graduação, especializações e cursos de curta duração, especialmente na área de tecnologia da informação. Além disso, eventos culturais e artísticos também são relevantes, embora a grande oferta desses eventos em Belo Horizonte possa dificultar a seleção do que será publicado. Sugere-se inicialmente focar nas oportunidades de desenvolvimento e capacitação.

4.6 Caráter colaborativo do canal

Buscando conceder representatividade cultural ao canal, sugere-se abertura à participação ativa dos membros. Ações com a criação de uma equipe de colaboradores móvel, inclusão de enquetes, formulários para *feedback* e ouvidoria pode auxiliar no desempenho de seu propósito e criar um senso de pertencimento dos servidores em relação ao canal de comunicação.

Esse espaço livre para a participação dos membros pode

aproximá-los do canal e proporcionar a formação de um sistema que pode ser retroalimentado pelos leitores a partir de suas próprias manifestações e visões de mundo.

5. Considerações finais

Conforme identificado no diagnóstico, a comunicação que existia no setor circulava representações, valores e pressuposto que não são correspondentes aos encontrados na percepção dos servidores.

Assim, ao mapear os aspectos culturais existentes na organização, constatou-se a diversidade de significações e a necessidade de que um novo canal de informação contemple essa multiplicidade de manifestações.

Esse Relatório Técnico apresenta uma proposta flexível, que pode ser adotada em partes ou combinada entre as alternativas dispostas. As estratégias presentes neste documento podem ser experimentadas e adaptadas de acordo com as percepções dos organizadores do canal de informação.

As limitações encontradas neste relatório são no sentido da abordagem da comunicação com ênfase na cultura na organização, sem enfatizar temas que possam ser relevantes ou necessários para a troca de informações no sentido amplo da organização.

Ainda, por se tratar de uma matriz introdutória, esse Relatório Técnico não dispõe intervenções estruturadas no que concerne construção, implantação e manutenção do canal de informação proposto.

Responsáveis pelo Relatório:

- Prof. Dra. Mariana Mayumi Pereira de Souza (mariana.mayumi@ufv.br)
- Guilherme Henrique Silva Gomes (guilherme.h.gomes@ufv.br)

Data de realização: 10 de abril de 2024.

REFERÊNCIAS

- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Brasília: Ed. Casa das Musas, 2012.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.
- MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review Winter** - Massachusetts Institute of Technology, 1984.

APÊNDICE D - Autorização para a pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE COMPUTAÇÃO
Fone: 3409-4010 e-mail: daa@cecom.ufmg.br
Av. Antônio Carlos, 6627 – Reitoria – 8º Andar – Campus Pampulha
31270-901 - Belo Horizonte - MG

AUTORIZAÇÃO

Eu, Carlos Alfeu Furtado da Fonseca, na qualidade de Diretor Adjunto da Diretoria de Tecnologia da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, autorizo a realização da pesquisa intitulada “AS INFLUÊNCIAS DE UM JORNAL INTERNO SETORIAL DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA NA DIFUSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES” a ser conduzida sob a responsabilidade do pesquisador Guilherme Henrique Silva Gomes e o nome da instituição em eventuais publicações oriundas da presente pesquisa. Esta autorização somente é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.

Belo Horizonte, 15 de junho de 2023.

CARLOS ALFEU FURTADO DA FONSECA:52680363604
0363604

Assinado de forma digital por CARLOS ALFEU FURTADO DA FONSECA:52680363604
Dados: 2023.06.15 18:04:26 -03'00'

Carlos Alfeu Furtado da Fonseca

Diretor Adjunto da Diretoria de Tecnologia da Informação da UFMG