

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU

CARLA MARGARETE BÜCHELE

**CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NA  
PROCURADORIA -GERAL FEDERAL/UFSC: ESTUDO DE  
CASO SOBRE A VISÃO DOS COLABORADORES DA PGF**

FLORIANÓPOLIS - SC  
2015



CARLA MARGARETE BÜCHELE

**CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NA  
PROCURADORIA -GERAL FEDERAL/UFSC: ESTUDO DE  
CASO SOBRE A VISÃO DOS COLABORADORES DA PGF**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC - como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Cancellier de Olivo

FLORIANÓPOLIS - SC  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

BÜCHELE, CARLA MARGARETE

CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NA PROCURADORIA -  
GERAL FEDERAL/UFSC : ESTUDO DE CASO SOBRE A VISÃO DOS  
COLABORADORES DA PGF / CARLA MARGARETE BÜCHELE ;  
orientador, Luiz Carlos Cancellier de Olivo -  
Florianópolis, SC, 2015.

164 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, . Programa de Pós-Graduação em  
Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Gestão de pessoas. 3.  
Advocacia Geral da União (AGU). 4. Identidade  
Organizacional. 5. Cultura Organizacional. I. Olivo, Luiz  
Carlos Cancellier de. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária. III. Título.

CARLA MARGARETE BÜCHELE

**CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL NA  
PROCURADORIA -GERAL FEDERAL/UFSC: ESTUDO DE  
CASO SOBRE A VISÃO DOS COLABORADORES DA PGF**

Esta dissertação foi aprovada pelo Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Florianópolis, 18 de Agosto de 2015

---

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Cancellier de Olivo

---

Prof. Prof<sup>a</sup>. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen

---

Prof.Dr. Irineu Manoel de Souza

---

Prof.Dr. Luiz Henrique Urquhart Cademartori



## AGRADECIMENTOS

A Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho nele.

Aos meus Pais (*in memoriam*)

Aos meus Filhos, Fabio Luiz dos Santos, Luiz Carlos Buchele dos Santos e Ana Carolina Buchele dos Santos.

A minha filha Ana Carolina, meu genro Felipe Laurentino Guimarães Avila dos Santos e minha neta Victoria, com muito carinho e apoio, mesmo com milhares de quilômetros de distância, me deram força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, sempre me incentivando não me deixaram desistir para que eu chegasse a essa etapa de minha vida.

Aos meus netos William, Taiana, Eduardo, Guilherme, Luiz Henrique, Luiza e Victoria, com um sorriso, uma palavra amiga e muita paciência pela minha ausência neste período.

As minhas amigas Rosângela Terezinha Emerim e Novânia Nunes, pelo carinho e apoio incondicional nessa caminhada.

Ao Professor Luiz Carlos Cancellier de Olivo, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho..

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constantes.



## RESUMO

Este estudo situa-se na área de gestão de pessoas e aborda problemas relativos à cultura e identidade organizacionais a partir do encontro de instituições diferentes no caso da antiga Procuradoria Geral da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que foi vinculada à Procuradoria-Geral Federal da Advocacia-Geral da União (PGF/AGU), a partir da Lei Federal nº 10.480/02 que operou a mesma vinculação em todos os órgãos autárquicos federais. O problema é saber quais mudanças de cultura e identidade organizacionais podem ser verificadas nos colaboradores geradas no encontro de culturas organizacionais diferentes, tendo por referência o caso dos servidores que atuavam na antiga procuradoria da UFSC e que passaram a atuar – após a Lei nº 10.480/2002- na Advocacia Geral da União (AGU), mas, permaneceram nos quadros da UFSC. O principal objetivo é analisar as mudanças geradas nos colaboradores em decorrência do encontro de culturas organizacionais diferentes, promovido pela Lei nº 10.480/2002. Como objetivos específicos busca-se: descrever as mudanças de cultura e identidade organizacionais dos servidores que atuavam na antiga Procuradoria da UFSC e que passaram a atuar para a Advocacia Geral da União (AGU); Identificar a cultura organizacional emergente - sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação - do exercício das atividades da AGU na UFSC e propor alternativas de ação para lidar com ambiguidades e contradições percebidas pelos servidores da UFSC que passaram a atuar para a AGU, mas, permaneceram incorporados à primeira instituição. Trata-se de uma pesquisa investigativa, caracterizando-se pela produção de dados primários, obtidos com aplicação de questionário aos sujeitos de estudo (servidores e assistentes jurídicos), analisando estes dados junto aos dados secundários da literatura especializada. Os resultados apontaram que há uma parcela considerável dos sujeitos de estudo que não está satisfeita com os resultados do encontro organizacional referido, nesta parcela pode-se notar que são servidores. Verifica-se que as resistências colocadas às mudanças pelos servidores não são frutos de inadaptação à nova cultura emergente que, no entanto, é melhor conceituada - na maioria dos casos e no conjunto dos itens questionados - que a cultura da organização-mãe, mas, devido a um problema de integração, cujo núcleo é a não incorporação dos servidores da antiga Procuradoria da UFSC na atual PGF/AGU. As modificações propostas só poderiam ir na tendência à completa inserção dos servidores nos quadros da AGU rompendo seu vínculo profissional com a UFSC e assim sentindo-se plenamente

integrado e atuante na nova organização e na cultura emergente no encontro organizacional, se tal hipótese for jurídica e politicamente possíveis.

**Palavras-Chaves:** Gestão de pessoas. Advocacia Geral da União (AGU). Identidade Organizacional. Cultura Organizacional. Servidores.

## ABSTRACT

This study is in the people management area and addresses issues relating to organizational culture and identity from the meeting of different organizations in the case of the former Attorney General of the Federal University of Santa Catarina (UFSC) which was linked to the Federal Attorney General the Attorney General's Office (PGF / AGU) from the Federal Law No. 10,480 / 02 which operated the same binding on all federal municipal bodies. The problem is knowing what culture change and organizational identity can be checked on employees generated in the encounter of different organizational cultures, having as reference the case of servants who worked in the former prosecutor of UFSC and started to act - after Law No. 10,480 / 2002- in the Attorney General's Office (AGU), but remained in the tables of UFSC. The main objective is to analyze the changes brought in employees as a result of the encounter of different organizational cultures, promoted by Law No. 10,480 / 2002. Specific objectives we seek to: describe the organizational culture of change and identity of the servers who worked in the former Attorney UFSC and started to work for the Attorney General's Office (AGU); Identify emerging organizational culture - from the perspectives of integration, differentiation and fragmentation - the exercise of the activities of the AGU in UFSC and propose alternative actions to deal with ambiguities and contradictions perceived by UFSC servers that started to work for AGU, but, They remained incorporated into the first institution. It is an investigative research, characterized by the production of primary data obtained through a questionnaire to study population (servers and paralegals), analyzing this data together with secondary data from the literature. The results showed that there is considerable portion of the population study that is not satisfied with the results of the organizational meeting, this portion can be seen that are servers. It appears that the resistance put to the changes by servers are not fruits of maladjustment to the new culture emerging, however, is best conceptualized - in most cases and in all the questioned items - the parent organization's culture, but, due to a problem of integration, the core of which is the non-incorporation of the former Attorney UFSC servers in the current PGF / AGU. The proposed changes could only go on the trend towards full integration of servers in AGU of frames breaking their professional relationship with the UFSC and so feeling fully integrated and active in the new organization and the emerging culture in the organizational meeting, if such a hypothesis is legal and politically possible.

**Key Words:** Personnel management. Attorney General's Office (AGU).  
Identity Organizational, Culture Organizational. Servers.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil da amostra relativa ao sexo .....	61
Gráfico 2 – Perfil dos sujeitos de estudo segundo a faixa etária .....	61
Gráfico 3 – Distribuição da amostra conforme a formação.....	62
Gráfico 4 – Função na antiga Procuradoria da UFSC .....	62
Gráfico 5 – Situação do colaborador na atual PGF/AGU, pós Lei 10.480/02.....	63
Gráfico 6 – Conceito atribuído à transformação da antiga Procuradoria da UFSC na PGF/AGU .....	63
Gráfico 7 – Conceito atribuído pelo colaborador ao Padrão de Condições de Trabalho da UFSC .....	64
Gráfico 8 – Conceito dos colaboradores sobre o Padrão de Qualidade de Vida no Trabalho da AGU .....	64
Gráfico 9 – Perfil dos sujeitos de estudo em relação à questão de qual das duas instituições (UFSC ou AGU) oferece as melhores condições de trabalho,.....	65
Gráfico 10 – Satisfação no trabalho do colaborador na AGU .....	65
Gráfico 11 – Satisfação com o trabalho na antiga Procuradoria da UFSC.....	66
Gráfico 12A - Nome usado para designar o atual local de trabalho .....	67
Gráfico 12 – Nome usado para o antigo setor de trabalho .....	66
Gráfico 13 – Cores e logotipos usados para definir a comunicação visual do antigo setor de trabalho .....	67
Gráfico 13A - Cores e logotipos do atual setor de trabalho .....	68
Gráfico 14 – Mudança em relação à mobiliário e equipamentos em relação ao antigo e ao novo setor de trabalho.....	69
Gráfico 15 - Houve mudanças quanto ao perfil das chefias, em relação à sua formação e nível de escolaridade .....	71
Gráfico 16 – Alternativa correspondente ao setor. ....	97



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos e Estrutura de Cultura Organizacional.....	34
Quadro 2 – Perspectivas da Cultura Organizacional.....	37
Quadro 3 – Categorias e fatores de análise da pesquisa.....	52
Quadro 4 – Repostas dos colaboradores sobre o uso de uniformes nos setores antigo e atual.....	68
Quadro 5 – Respostas dos sujeitos de estudo sobre mudanças no mobiliário e nos equipamentos no encontro organizacional UFSC/AGU.....	70
Quadro 6 - Mudança no perfil das chefias em relação à sua formação e escolaridade.....	71
Quadro 7 – Mudanças ocorridas no perfil das chefias.....	72
Quadro 8 – Mudanças nas ofertas de benefícios aos colaboradores.....	73
Quadro 9 – Transparência e mudanças quanto aos propósitos do setor.....	74
Quadro 10 – Mudanças ocorridas em relação à estrutura organizacional.....	75
Quadro 11 – Mudanças relativas à taxa de absenteísmo e rotatividade.....	77
Quadro 12 – Mecanismos de motivação usado pelas chefias.....	78
Quadro 13 – Mudanças no modo de distribuição das tarefas.....	79
Quadro 14 - Mudanças no uso/distribuição do tempo para o trabalho.....	80
Quadro 15 - mudanças acontecidas sobre a importância atribuída à figura de autoridade e ao <i>status</i> que o setor tem na Instituição e na sociedade.....	80
Quadro 16 - Mudanças ocorridas em torno da autonomia dos colaboradores em relação a outras unidades da Instituição.....	82
Quadro 17 - Mudanças ocorridas sobre o modo como as decisões são tomadas.....	83
Quadro 18 – Mudanças ocorridas sobre o esforço em fazer com que as decisões do setor estejam alinhadas com os valores da UFSC.....	84
Quadro 19 - Mudanças que aconteceram na realização de festas e cerimônias no setor e sobre a participação dos seus membros em eventos e festas da UFSC.....	85
Quadro 20 - Mudanças ocorridas na forma como se faz a socialização/integração de novos membros no setor.....	86
Quadro 21 - Mudanças ocorridas em relação aos procedimentos usados para lidar com condutas desviantes dos colaboradores.....	87
Quadro 22 - Mudanças ocorridas sobre a forma usada para promover a aprendizagem dos colaboradores.....	88
Quadro 23 - Mudanças ocorridas sobre as técnicas usadas para fazer recrutamento e seleção de novos colaboradores.....	89

Quadro 24 - Mudanças ocorridas na forma de promover a cooperação entre os membros do setor .....	90
Quadro 25 - mudanças que aconteceram sobre a forma e grau com que os colaboradores compartilham seus sentimentos pessoais .....	91
Quadro 26 - Sentimento de que os objetivos do setor de atuação são, também, os objetivos de todos os seus colaboradores .....	92
Quadro 27 - Quem são vocês enquanto organização?.....	94
Quadro 28 - Características que diferem os colaboradores da PGF/AGU dos demais grupos da Universidade.....	95
Quadro 29 – Existência, ou não, de vínculo afetivo forte entre os colaboradores do setor .....	96

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA .....	19
1.2 OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>23</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	23
1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	28
1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	28
<b>2. CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>31</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	31
2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	37
2.3 ENCONTROS E MUDANÇAS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS .....	40
2.4 TIPOLOGIA DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS .....	43
2.5 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	45
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	51
3.2 SUJEITOS DE ESTUDO .....	51
3.3 FORMA DE COLETA DE DADOS .....	52
3.4 FORMA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .	59
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>61</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	61
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	97
<b>5. CONCLUSÃO</b> .....	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>107</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>119</b>
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUJEITOS DE ESTUDO.....	119
APÊNDICE B – RESPOSTAS DOS SUJEITOS DE ESTUDO ...	124
<b>ANEXOS</b> .....	<b>143</b>
ANEXO I.....	143
ANEXO II.....	157

ANEXO III .....	159
ANEXO IV .....	160
ANEXO V .....	162
ANEXO VI.....	163

## 1. INTRODUÇÃO

O contexto temático desta dissertação são as mudanças advindas do encontro entre culturas organizacionais diferentes e os problemas de identidade organizacional passíveis de afetar aos colaboradores oriundos da organização-mãe (UFSC). Este contexto concerne à gestão de instituições públicas federais - mais especificamente das Instituições Federais de Ensino Superior - que sofreram, com a Lei Federal nº 10.480/2002, mudanças em suas procuradorias jurídicas que passaram a atuar sob a gestão direta da Advocacia-Geral da União (AGU).

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

A cultura organizacional é composta por um conjunto de valores, crenças, pressupostos, normas, padrões de comportamento, sistemas de recompensas e sanções, compartilhado – de modo mais ou menos intenso – por todos os membros da organização, envolvendo gestores e colaboradores em uma mesma modalidade de relações e de trocas, segundo a orientação de uma hierarquia e objetivos organizacionais definidos (SCHEIN, 1984). Esta modalidade de cultura configura um complexo de relações, valores e princípios que definem um ambiente organizacional, em seus aspectos internos e externos, sendo a base para a abordagem científica da cultura e do mundo das organizações, bem como, dos sujeitos e grupos humanos inseridos nesse mundo (MARTIN, 2002; SCHEIN, 2009).

Conforme ao conceito antropológico de cultura, como em Lévi-Strauss (1976), a cultura organizacional a define por um sistema virtual e concreto de signos e símbolos, de rituais e cerimônias, através dos quais se realizam, manifestam-se e se confirmam as tradições, os comportamentos e os valores comuns de uma determinada comunidade humana (SILVA; JUNQUILHO, CARRIERI, 2010).

Esta realização e compartilhamento comum formam a identidade cultural, a identificação que cada membro tem com os valores dominantes em um determinado paradigma cultural e organizacional. A partir desta identificação à valores e tradições culturais, pode-se compreender as mudanças que serão geradas no encontro entre culturas diferentes ou quando membros de uma determinada cultura passam a trabalhar em um ambiente definido por uma outra cultura e organização (KUPER, 2002; CASCAVECHIA; MEDEIROS; VALADÃO JR, 2011; SCHEIN, 2009).

O tema desta pesquisa é o encontro entre culturas organizacionais diferentes que se associam e passam a trabalhar juntas em algum setor específico e os efeitos produzidos na gestão de pessoas nas organizações envolvidas. O contexto organizacional refere-se às autarquias federais que, com a Lei nº 10.480, de 02/07/2002 (BRASIL, 2002), tiveram suas antigas procuradorias transformadas na Procuradoria-Geral Federal (PGF) vinculada à Advocacia Geral da União (AGU) que está diretamente ligada à Presidência da República. Dentro do conjunto das autarquias federais, escolheu-se como local de estudo a PGF da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e como sujeitos de estudo os seus colaboradores porque a autora, como funcionária da antiga Procuradoria-Geral Federal da UFSC, pode constatar a existência de insatisfação no trabalho dos servidores da organização-mãe (UFSC) que não foram incorporados pela nova organização (AGU), mas, que passaram a prestar serviços a esta última.

O cerne do conflito origina-se no fato de que a Cultura Organizacional das autarquias federais tem um padrão de qualidade de vida no trabalho e de oportunidades profissionais diferente daquele da AGU. É fato corrente entre os profissionais, tanto da UFSC, quanto da AGU, que o plano de salários e carreira desta última é considerado melhor que àquele da UFSC. Ora, o que ocorreu no encontro entre a antiga Procuradora-Geral Federal da UFSC e a AGU, estabelecido pela Lei 10.480/2002, foi que os assistentes jurídicos e servidores técnicos administrativos da UFSC do setor referido foram incorporados à AGU e passaram a gozar de cargos, salários e benefícios próprios da AGU, mas, os servidores do mesmo setor (antiga Procuradoria-Geral Federal da UFSC) não o foram, apesar de passarem a trabalhar para a AGU.

A UFSC, como as demais Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), possui sua cultura e identidade organizacionais próprias e autônomas que influencia, sobremaneira, no comportamento e desempenho de seus colaboradores. As IFES, de modo geral, por serem organizações de ensino profissional e de pesquisa e extensão científicas, possuem um capital intelectual de alta qualificação em diversas áreas. Contudo, esta identidade cultural pode sofrer mudanças não previsíveis quando confrontada com as modificações setoriais trazidas por elementos pertinentes a outra cultura organizacional que traz a marca da diferença cultural e organizacional. Trabalha-se com uma hipótese implícita de que as alterações trazidas pela Lei nº 10.480/02 - que anexou as antigas procuradorias da IFES à Advocacia Geral da União (AGU) – fizeram com que a cultura e identidade organizacionais originárias das IFES sofressem modificações profundas que afetam uma

parte dos colaboradores envolvidos. Esta possibilidade a ser investigada sustenta-se na vivência da autora que participou do encontro organizacional referido, como funcionária da antiga e da nova procuradoria da UFSC e nos estudos de gestão de pessoas que apontam para tal desfecho quando há encontro entre duas organizações de padrões culturais distintos (BERTERO, 2012; WILKENSON et al, 2010).

Os profissionais da extinta Procuradoria-Geral Federal da UFSC e atuais profissionais da Procuradoria vinculada à AGU, mas, que não foram incorporados a esta última organização, quedaram no limiar entre duas culturas organizacionais diferentes, tornando-se ambíguo seu estatuto identitário, profissional e organizacional. O que se constata de imediato, empiricamente, é a insatisfação declarada de alguns que não aceitam o fato de trabalhar para a AGU e continuar pertencendo ao quadro de salários e carreira da UFSC, estando dispostos a ir até a demanda jurídica se tal fosse cabível. Conforme pesquisas de gestão e comportamento organizacional estas ambiguidades e/ou duplicidades culturais, originadas no encontro entre culturas organizacionais diferentes, podem gerar resistências no desempenho das funções dos colaboradores afetados (SCHEIN, 2009; SOUZA, 2008; TAVARES, 2008).

Neste contexto, a presente pesquisa aborda a questão das mudanças de identidade organizacional que afetam os servidores da antiga procuradoria da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que, com a nova estrutura, assumem as atividades de consultoria e suas competências no assessoramento jurídico ao dirigente da instituição, em matéria disciplinar, patrimonial, de pessoal, de licitações, contratos, convênios e de ensino. A unidade atua ainda, na prestação de subsídios à defesa nas ações judiciais demandadas em face da Universidade, a cargo da Procuradoria Federal em Santa Catarina, bem como, nos mandados de segurança em que figure como autoridade impetrada servidor da Universidade. Esta atuação em defesa do interesse público e da preservação dos direitos e garantias fundamentais do cidadão no âmbito da Universidade visa, em última instância, prevenir o surgimento de litígios ou disputas jurídicas.

Diante disso, e tendo em vista que a AGU descentralizou o capital intelectual das Procuradorias Federais das Universidades Federais, modificando seu quadro de pessoal, instituindo novos processos e métodos de trabalho e, conseqüentemente, exigindo outro olhar para a gestão de pessoas, a questão central da pesquisa é:

*Quais mudanças de cultura e identidade organizacionais podem ser verificadas nos colaboradores geradas no encontro de culturas organizacionais diferentes, tendo por referência o caso dos servidores que atuavam na antiga procuradoria da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e que passaram a atuar – após a Lei nº 10.480/2002- na Advocacia Geral da União (AGU), permanecendo, contudo, lotados na UFSC?*

Como questões específicas se quer saber:

*Qual é a identidade organizacional dos servidores que pertenciam à cultura organizacional da antiga Procuradoria da Universidade Federal de Santa Catarina e que passam a atuar para a Advocacia Geral da União (AGU), sem, contudo, deixarem de estar incorporados à organização-mãe (UFSC)?;*

*Quais efeitos de cultura e identidade organizacionais pode-se observar na atuação da AGU na UFSC com transferência de capital intelectual e humano da segunda (organização-mãe) para a primeira? e*

*Quais os impactos sobre a identidade organizacional nas relações de trabalho entre a organização-mãe (UFSC) e a AGU?*

*Quais categorias de gestão de pessoas podem ser aplicadas para a análise dos efeitos originados do encontro de culturas organizacionais diferentes no caso dos servidores das antigas procuradorias das IFES – e das demais autarquias federais - que passaram a prestar serviços à AGU, mas, continuam lotados nas organizações-mãe?*

As respostas a estas questões correspondem aos objetivos propostos na seção seguinte, sendo que a análise se orienta para a compreensão dos efeitos causados pela criação da Procuradoria-Geral Federal na cultura organizacional das antigas procuradorias das IFES, especialmente, em relação aos servidores que lá atuavam e ainda atuam, mas, em um regime de cultura organizacional diferente que é aquele da AGU.

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa são as respostas buscadas para as questões colocadas e, neste estudo, eles giram em torno da determinação de diversas variáveis e fatores que entram em jogo no comportamento e percepção dos colaboradores quando há uma mudança gerada em virtude do encontro entre culturas organizacionais diferentes. As organizações, mesmo quando se entrecruzam em uma relação de parceria e complementaridade - em um determinado setor de produção

que passa a ser comum a ambas as organizações (interorganizacional) - não deixam de manifestar suas diferenças e fragmentações que podem gerar resistências. Este processo de encontro de culturas organizacionais diferentes podem causar distorções de percepção e significado do entrecruzamento organizacional, provocando choques entre elementos de culturas diversas, principalmente, entre os colaboradores das organizações consideradas.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar as mudanças geradas no encontro de culturas organizacionais diferentes decorrentes da situação criada pela Lei nº 10.480/2002 que fez com que os servidores que atuavam na antiga Procuradoria da UFSC passassem a atuar para a Advocacia Geral da União (AGU), permanecendo, contudo, nos quadros da Universidade.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

a) Descrever as mudanças de cultura e identidade organizacionais dos servidores que atuavam na antiga Procuradoria da Universidade Federal de Santa Catarina e que passaram a atuar para a Advocacia Geral da União (AGU)

b) Identificar a cultura organizacional emergente - sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação - do exercício das atividades da AGU na UFSC;

c) Propor alternativas de ação para lidar com ambiguidades e contradições percebidas pelos servidores que atuavam na antiga Procuradoria da Universidade Federal de Santa Catarina e que passaram a atuar para a Advocacia Geral da União (AGU);

## **1 3 JUSTIFICATIVA**

O ambiente de trabalho e o crescimento e realização profissional que uma cultura organizacional propicia aos seus colaboradores são determinantes do comportamento destes últimos em relação à sua produtividade e desejo de ascender no quadro hierárquico da organização. Considerando-se, assim, a ocorrência de alterações constantes e cada vez mais rápidas que caracterizam o contexto ambiental externo atual, passa a ser fundamental para as organizações desenvolverem a capacidade de adaptação crescente em todos os seus setores, incluindo, a satisfação de seus recursos humanos (TAVARES,

2008). As organizações precisam contar com uma postura proativa, buscando novas maneiras de gerenciamento, novos processos de trabalho, sendo capazes de elaborar estratégias compatíveis com as exigências do ambiente externo, mas, também, com seu ambiente interno onde operam seus colaboradores (FLEURY, 2012).

Neste contexto, nas atuais teorias de administração, merece destaque a área de gestão de pessoas que consiste em um setor organizacional especializado em tornar a relação, entre as pessoas e a organização mais produtiva, eficiente e gratificante para todos os envolvidos (BERTERO, 2012). Sendo esta área diretamente relacionada à política organizacional, pode-se dizer que ela sofre influência de determinados aspectos presentes na organização, como do negócio que desenvolve, dos seus processos internos, da cultura instalada na sua estrutura e dos possíveis encontros com outras culturas organizacionais diferentes em padrão, perfil e comportamento organizacionais (CASAVECHIA et al, 2011, SCHEN, 2009).

A cultura e a identidade organizacionais operam como agentes virtuais e subjetivos sobre o funcionamento da organização através de sua ação sobre o comportamento e desempenho dos seus funcionários e sobre outras pessoas relacionadas ao seu processo produtivo. Porém, os colaboradores que tendem a manter uma forte identificação com a cultura organizacional em que estão inseridos profissionalmente e onde apostam suas carreiras, são, também, influenciáveis pela percepção do padrão de gestão de pessoas mantido por outras culturas organizacionais. Sabendo-se que recursos humanos especializados e, altamente qualificados, são valiosos e podem constituir em uma vantagem competitiva decisiva, então, as políticas e práticas de gestão de pessoas (GP) necessitam estar direcionadas na promoção do bem-estar e da satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho. Isto ocorre quando na organização em que atuam percebem que podem alcançar sua realização pessoal e profissional. Este estado de segurança e bem estar dos recursos humanos deveria ser o primeiro objetivo de qualquer organização e nesse sentido a gestão de pessoas não deve mais se manter em seu modelo tradicional de suporte, mas sim, constituir o capital intelectual e humano como competência essencial para maximizar o alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais (DEMO et al, 2011).

Segundo Chiavenato (2004), entender a organização, o seu modo institucionalizado de pensar e agir, como ela atua diante de processos de mudanças e quais efeitos eles provocam no seu ambiente, como ela faz seus negócios e trata seus clientes e colaboradores, é conhecer o seu grau de autonomia ou liberdade em seus departamentos. O grau de

lealdade de seus colaboradores e seu processo de gestão de pessoas deve levar em conta os processos formadores de identidade e diferença e que podem influenciar no aumento da qualidade e na quantidade produtiva. Neste contexto, é preciso perceber a relação que se estabelece entre cultura e a forma como a organização fará a gestão de seu pessoal e, sobretudo, como mudanças que ocorrem na organização afetam seus elementos culturais e o comportamento de seus colaboradores.

Conforme Kisil (1998), a organização e sua cultura devem ser fortes, organizadas e lábeis o suficiente para poderem enfrentar os encontros com forças desestabilizadoras de mudanças que podem ser originárias tanto do contexto externo, quanto do ambiente interno da organização. Para lidar com essas forças, a organização irá necessitar de algum ajuste, seja na sua estrutura, práticas ou em sua cultura organizacional. A organização precisa avaliar, também, os impactos causados sobre a identidade organizacional de seus colaboradores nos processos de encontros com outras organizações.

Wilkinson et al. (2010) defendem que na gestão contemporânea as pessoas assumem papel estratégico e relevante nas organizações, especialmente, quando elas detêm saber técnico especializado que é de suma importância para o processo produtivo das organizações contemporâneas. Este fato altera o papel fundamental da gestão de pessoas na medida em que se modifica o significado dos recursos humanos que não são mais vistos como meros executores de tarefas, mas, surgem como responsáveis pela produção de conhecimento, constituindo uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser valorizados e desenvolvidos por meio de políticas de gestão de pessoas.

Em se tratando do encontro entre duas organizações públicas, UFSC e AGU, deve-se considerar a perspectiva de gestão que afirma ser o setor público composto por sistemas de valores e objetivo que são diferentes daqueles do setor privado e que os sistemas de avaliação, também, devem ser considerados como tais, isto é, em suas especificidades, não tendo sentido o setor público copiar o setor privado. Esta diferença entre as organizações públicas e as privadas concerne ao papel da produção de conhecimento e à gestão do capital intelectual que, no caso das organizações públicas, é financiada pelos recursos públicos, devendo ser da melhor qualidade e destinada à resolução de necessidades públicas e não ao aumento e acumulação de lucros privados. Esta perspectiva atribui um papel fundamental à gestão de pessoas quando se trata de avaliar os recursos humanos dentro de uma IFES porque estes recursos compõem um capital intelectual, social e

público, sendo mantido pelo setor público, interessa e pertence à sociedade inteira (BATISTA, 2012).

No caso presente em estudo, as análises de gestão de pessoas devem cuidar do problema gerado quando duas organizações com suas distintas culturas se encontram e a organização externa (AGU) (chegada *a posteriori* no ambiente da organização-mãe (UFSC) ou organização interna) passa a realizar uma função e ocupar um espaço que outrora pertencera à organização mãe, usando, também, os recursos humanos e ambientais desta última. Foi o que ocorreu com a criação da Procuradoria-Geral Federal vinculada à Advocacia-Geral da União e da sua instauração nas autarquias federais, substituindo as antigas Procuradoras Federais Autárquicas, utilizando seu ambiente de trabalho e seus recursos humanos, colocando-se a AGU como um órgão superior de execução e fiscalização jurídicas (AZEM, 2014; PAIVA, 2015), conforme as determinações da Lei Federal nº 10.480/2002 (BRASIL, 2002).

A presença da AGU nas autarquias federais e a transferência de parte do capital pessoal para os seus quadros colocou a cultura organizacional destas autarquias refletidas em relação à cultura organizacional da AGU que é diferente da cultura das autarquias mães. Esta diferença, no modo como é posta, gera a quebra da unidade presumida da imagem cognitiva que compunha a percepção da cultura originária e tende a mostrar esta, também, como composta de fragmentos e diferenças mais ou menos integrados (AZEM, 2014; PAIVA, 2015).

O fato de que a AGU apenas incorporou parte destes recursos humanos em seu quadro pessoal, deixando uma parte deles nos quadros da cultura mãe pode aumentar esta sensação de dubiedade, fragmentação e estranheza de identidade cultural advinda do encontro das duas culturas. Em si mesmo isto não é um mau, representa a possibilidade de experimentar o fato de que não há uma única cultura organizacional, mas, uma diversidade delas e o encontro com novas culturas organizacionais é a oportunidade para o crescimento pessoal e profissional. Contudo, isto pode gerar resistências e desconfortos quando os profissionais da organização mãe não conseguem assimilar os elementos da “nova cultura” que passou a atuar junto com a organização original e/ou quando esta “nova cultura” não assimila integralmente o capital humano transferido (SILVA, 2011).

Uma pesquisa investigativa com os servidores da antiga Procuradoria da UFSC, que passaram a seguir o paradigma organizacional da AGU e permaneceram lotados na UFSC, justifica-se

porque junto a eles é possível se estudar os efeitos que tais encontros e interferências que culturas organizacionais diferentes induzem no comportamento dos colaboradores e, também, a influência que um paradigma de cultura organizacional pode exercer sobre outro modelo de organização e sua forma de gestão de pessoas (SANTOS & PERERA, 2012; BATISTA, 2012).

Para a autora, como colaboradora da antiga Procuradoria da UFSC e da atual PGF/AGU e como gestora, esta pesquisa é relevante pelas respostas que pode trazer às questões sobre a complexidade do que comumente se denomina de cultura e identidade organizacional que é formada de uma heterogeneidade de elementos e se consolida em processos dinâmicos cujos resultados dependem dos protagonistas em campo e dos encontros que podem se suceder no desenrolar do tempo. Por ocasião do entrecruzamento, vivido pela autora, de duas culturas organizacionais diferentes, a noção de uma identidade cultural definida e integrada se vê confrontada pela própria diferença, pela multiplicidade e pela diversidade dos valores, comportamentos e percepções originados de outra cultura que se instala junto à cultura da organização-mãe.

É preciso avaliar os efeitos que estes choques de culturas organizacionais podem ocasionar sobre os colaboradores para que se possa vislumbrar os meios de tornar estes choques culturais produtivos e, mais facilmente, assimiláveis pelos profissionais afetados. A pesquisa ganha mais relevância quando se verifica que a situação vivida pelos servidores da Procuradoria-Geral Federal da UFSC não é única, devendo estar ocorrendo em todas as autarquias federais que tiveram suas procuradorias transferidas para a PGF/AGU. Portanto, possivelmente, trata-se de um problema disseminado que pode estar afetando a vida profissional e pessoal de muitos servidores públicos no Brasil e a pesquisa contribui, assim, para os estudos ligados a estes problemas de entrecruzamento e interferências entre culturas organizacionais distintas, especialmente, nas instituições públicas.

Outro enfoque que vem reforçar as razões para se empreender tal investigação está no fato de que a universidade é uma instância de produção de conhecimento e de qualificação de agentes e/ou sujeitos de conhecimento, sem os quais nenhuma evolução epistemológica e técnica seria possível. E justamente quanto mais a ciência avança em todas as direções e junto com ela a tecnologia, mas, o mundo moderno depende do conhecimento e do capital intelectual que são os agentes e detentores legítimos do saber/fazer (*know/how*) (PEREIRA & SANTOS, 2012). Ora em se tratando de uma universidade pública mais, ainda, se faz necessária uma gestão de pessoas adequada à manutenção e

desenvolvimento do capital intelectual que pertence à sociedade inteira e deve-se saber o que a gestão universitária e a gestão pública federal vêm fazendo com seu capital intelectual e humano.

#### 1.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

A pesquisa, fundada na área de administração e gestão organizacional, levanta e busca demonstrar três hipóteses básicas:

- a) A transferência das procuradorias das autarquias para a AGU pode gerar problemas de identidade e cultura organizacional nos colaboradores envolvidos que trabalham para a AGU e, contudo, permanecem nos quadros da UFSC;
- b) O encontro entre culturas organizacionais diferentes, mesmo que na forma da parceria e não da competição, pode gerar resistências por parte dos colaboradores da organização-mãe em relação aos novos padrões culturais trazidos pela organização externa, revelando os fragmentos e as diferenças que compõe a diversidade e a multiplicidade de fundo que compõe o mundo das organizações e
- c) O encontro entre culturas organizacionais diferentes é um processo que possibilita uma visão mais ampla e profunda dos fatores e elementos implicados na construção da cultura e identidade organizacionais, da heterogeneidade de seus elementos constituintes e da sua unidade relativa que se modifica ao sofrer interferência de outra organização e revela os elementos heterogêneos que a cultura escondia sob a capa de homogeneidade.

#### 1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo está composto pelos seguintes capítulos:

- a) Capítulo 1 de introdução que apresenta o tema, problema, objetivos, justificativa e a organização do estudo;
- b) Capítulo 2 de fundamentação teórica abordando o conceito de cultura e identidade organizacional e as mudanças que advêm do encontro entre organizações, gestão de pessoas nas instituições públicas e especificamente nas culturas organizacionais da UFSC e da AGU e os efeitos da implementação da Lei nº 10.480/2002.

- c) Capítulo 3 de procedimentos metodológicos que define o tipo de pesquisa, os sujeitos de estudo, a forma de coleta dos dados e a forma de análise e apresentação dos resultados;
- d) Capítulo 4 de apresentação, análise e discussão dos resultados da pesquisa, entrecruzando-se os dados primários obtidos pelo estudo investigativo com os dados secundários oriundos da literatura especializada.
- e) Capítulo 5 de considerações finais mostrando como foram alcançados os objetivos do estudo, seus limites e as questões que podem ser aprofundadas por novas pesquisas.



## 2. CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Neste capítulo serão abordados os conceitos de cultura, cultura e identidade organizacional e processos de mudanças decorrentes do encontro de culturas organizacionais diferentes e as possíveis transformações destas mudanças na dinâmica das organizações.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Trata-se aqui de debater a Cultura e a Identidade em uma organização vinculada à Administração Pública, cujo âmbito de atuação é o Sistema Federal de Ensino Superior.

Com suas peculiaridades, o estudo de caso proposto envolve aspectos relacionados à Procuradoria Geral Federal junto à UFSC.

Tamayo, Andrade e Codo (2002, p. 175) define a cultura segundo três categorias básicas: valores, crenças e artefatos, “os valores, com as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa”.

A cultura organizacional é inseparável do processo de constituição da identidade organizacional, que se constituirá por meio das relações que consolidam um ambiente empresarial, implica o compartilhamento de valores e objetivos, tanto pela administração, quanto pelos colaboradores da organização considerada (CHIAVENATO, 2010; BARBOSA, 2003).

Schein (1984) afirma que

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, p. 9).

A cultura organizacional é o resultado de um processo dinâmico onde são criados os princípios e normas básicas para que um determinado grupo possa resolver os problemas colocados pelo ambiente externo e interno ao grupo, conforme o desejo de realização de

determinados objetivos. A formação da cultura organizacional ocorre na dinâmica produtiva da organização e de suas relações endógenas e exógenas, na medida mesma em que as pessoas que a compõem se comunicam e trocam informações, experiências, moldando a cultura no desenrolar do tempo, definindo seus valores e identificações fundamentais (SCHEIN, 2009).

A noção de cultura possui uma grande diversidade de significados o que explica as enunciações diferentes de seu conceito conforme aos contextos em que é definido. O conceito mais geral e antigo de cultura remete ao cuidado ou ao tratamento com determinadas coisas importantes para a manutenção da vida humana. Por exemplo: o cuidado ou a cultura das plantas (agricultura), o cuidado ou cultivo das relações sociais e das atividades produtivas e vitais humanas, o cuidado de si, etc. (FOUCAULT, 1988).

Mas, não é um cuidado qualquer porque a cultura é o lugar virtual - porque presente, sobretudo, no universo das ideias e das imagens – de uma hermenêutica de saberes e representações que está diretamente ligada à orientação de uma comunidade humana no espaço e no tempo. A cultura traz em seu bojo um conjunto de conhecimentos, saberes, normas e modelos comportamentais, bem como, toda uma dimensão simbólica e mitológica, sobre os meios de se resolver problemas vitais, endógenos e exógenos, pertinentes à comunidade, sendo imprescindível à vida desta última (LÉVI-STRAUSS, 1993).

Na diversidade de conceituações de cultura pode-se citar alguns elementos subjacentes que são comuns em muitas definições, ainda, que os mesmos elementos e relações venham com terminologia diferentes – e isto se aplica, também, à cultura organizacional. Pode-se citar entre esses elementos: crenças; opiniões, artefatos, valores, comportamentos consensos e dissensos, pressupostos básicos; valores e significações, práticas, identidade e identificação, ritos, rituais, cerimônias, ideologia; senso comum, etc.. A cultura é um conjunto de elementos e relações essenciais para que possa haver racionalidade e significados compartilhados de uma realidade que em si mesma seria caótica e confusa, não fazendo sentido. Portanto, a cultura gera e fornece sentido à atividade de uma comunidade, possibilitando a previsão e estabilidade do comportamento humano em grupo e individualmente (ALVESSON, 1995).

Destacam-se, dentre os elementos mais fundamentais da cultura organizacional, os artefatos visíveis (normas escritas, estruturas físicas, rituais, etc.) e os valores organizacionais porque neles todos os outros elementos podem estar referidos e/ ou associados. Os artefatos visíveis

são resultantes dos processos de interações sociais dos indivíduos, de seu modo e necessidade de socialização, são coletivamente construídos, significando o que relevante na cultura organizacional a qual o indivíduo pertence (BERGER; LUCKMAN, 2005).

Os objetos materiais, os artefatos, compõe a percepção que orienta o sujeito sobre o comportamento dele desejado pela organização para que esta última possa realizar seus objetivos, alcançando o sucesso organizacional. A análise dos artefatos visíveis procura inferir a significação que esses signos materiais organizacionais possuem tanto para os profissionais, quanto para a própria organização. Para os gestores o mais perfeito que poderia ocorrer seria a plena identificação entre os indivíduos que trabalham para a organização com os artefatos que compõe a materialidade de seu ambiente interno e externo. Contudo, nem sempre isso é possível pela diversidade cultural dos indivíduos e, também, pela não coincidência permanente dos interesses individuais e do interesse da organização (MARTIN, 2002).

Por sua vez, os valores - que se compõe de elementos simbólicos que trazem consigo um conjunto de significações, crenças e práticas - são mais difíceis de discernir e de definir sua função dentro da cultura organizacional, todavia, são elementos essenciais para a análise da dinâmica da cultura organizacional, eles estabelecem o comportamento adequado aos indivíduos dentro da organização em que trabalham (SCHEIN, 2009). O problema aqui é que nem sempre se pode, também, conhecer o quanto, de fato, são valores de comportamento dos indivíduos.

No quadro 1 estão relacionados os principais elementos e estruturas da cultura organizacional conforme as definições de Schein (1984;2009) e outros autores na perspectiva da cultura como fator de integração.

### Quadro 1 – Elementos e Estrutura de Cultura Organizacional

ELEMENTOS	CONCEITOS
Valores	Definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso.
Crenças e pressupostos	Geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.
Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa e, como exemplo dessas atividades cita aquelas desenvolvidas pelo RH (admissão, promoção, integração, demissão etc.)
Estórias e mitos	As estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização e os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Assim, ambos os elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, scripts etc.
Tabus	Demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.
Heróis	Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização.
Normas	Regras, escritas ou não, que determinam as ações das pessoas, o que pode ou não ser feito.
Processo de comunicação	Inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc.

Fonte: Adaptado de Freitas (1991) apud CASAVECHIA et al (2011, p.14)

Nas abordagens da cultura organizacional, destacam-se, entre outros, dois enfoques a cultura como variável e a cultura como metáfora, conforme Smircich (1983), sendo que, na cultura como variável, supõe-se que a organização possui uma cultura implicando em uma tomada de posição administrativa, funcional e pragmática. Por outro lado, na perspectiva da cultura como metáfora, remete-se a um processo contínuo e dinâmico de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social em que a organização não possui uma acultura e sim que ela é a própria cultura. Estes enfoques remetem a duas abordagens da cultura, a abordagem cognitiva e a simbólica (MACHADO-DASILVA; NOGUEIRA, 2001).

Na abordagem cognitiva, a cultura é significada como um conjunto de conhecimentos, percepções e avaliações que orientam os indivíduos em um meio cultural e/ou organizacional específico, enquanto a abordagem simbólica considera que os indivíduos são orientados por símbolos e significados compartilhados que resultam das interações sociais, em face da necessidade de interpretar a realidade e de estabelecer critérios orientadores para a ação. Nesta perspectiva simbólica, a cultura é sempre uma realidade dinâmica em contínua transformação e cujos elementos são heterogêneos, o que equivale a dizer, Martin (2002), Frost et al (1991), que a cultura organizacional é multicultural e composta de subculturas ( SACKMANN, 1992).

A análise organizacional estuda o modo como os sujeitos humanos compreendem suas experiências e as situações em que

convivem e como essas interpretações se relacionam com a ação. O entendimento de que as organizações são multiculturais, constituídas por subculturas, vem predominando na literatura especializada. As grandes e médias organizações são constituídas por subculturas, analisando-se as crenças e os valores presentes nessas subculturas é possível distingui-las da cultura maior da organização (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001).

O surgimento das subculturas deve-se a uma diversidade de fatores, tais como, campos profissionais específicos e especializados, segmentos ocupacionais, grupos demográficos, social, etnoculturais. A ocupação, por exemplo, pode prover motivo e base para significativas e altamente organizadas subculturas que, muitas vezes, se estendem para além das fronteiras da organização (CASAVECHIA et al , 2011).

Para Hatch (1997), abordagem científica da cultura organizacional é necessária para a compreensão da complexidade de fatores que constituem a estrutura e a dinâmica de uma organização. Ele se refere, também, à diversidade e diferenças na definição de cultura organizacional, sendo que a diferença mais destacada ocorre entre os adeptos da cultura como variável, como algo que a organização possui e aqueles outros que entendem a cultura como a própria organização.

Ao contrário de Schein (1984), Martin, (1992) compreende a cultura como uma dimensão simbólica da realidade que não se reduz a uma variável interna ou externa da organização e não pode ser compreendida somente a partir de uma perspectiva integradora. A definição de cultura se torna mais difícil de precisar na abordagem simbólica porque a cultura surge como um fenômeno complexo e multifacetado vinculado às relações organizacionais de diferentes tipos.

Para Alves (1997), cultura organizacional é composta por valores e crenças compartilhados pelos integrantes de uma organização e que, neste contexto, define-se pelas seguintes dimensões:

- a) Artefatos visíveis: referem-se aos valores organizacionais prevalentes, tais como, o nome usado para identificar a organização, cores que definem a sua comunicação visual (cores e logotipo), vestuário usado pelos seus colaboradores (uniforme ou não) móveis equipamentos;
- b) Ambiente: Diz respeito ao perfil das pessoas-chaves da organização, a escolaridade, perfil dos líderes (firme, justos, acessíveis, motivados), como a organização reage às ameaças, oportunidades, ocorrência sociais (greves, acordos, benefícios), nitidez de objetivos, estrutura organizacional (estrutura de autoridade, divisão do trabalho, e sistema de

- comunicação), taxa de rotatividade e absenteísmo, mecanismo de motivação para o trabalho;
- c) Sistema gerencial administrativo: modo como é feita distribuição das tarefas, uso do tempo, importância da autoridade e do *status*, autonomia em relação a outras unidades da instituição;
  - d) Processo decisório: diz respeito ao modo como as decisões são tomadas (centralizado ou descentralizado, grupal ou individual; lento ou rápido, racional ou intuitivo, autoritário ou participativo; alinhamento das decisões com os valores da organização;
  - e) Sistema de símbolos: refere-se a existência de heróis e ocorrências de festas e cerimônias;
  - f) Endoculturação e treinamento: Trata-se da socialização/integração dos novos membros, procedimentos relativos a condutas desviantes, processo de aprendizagem, técnicas de recrutamento e seleção;
  - g) Cooperação e conflito: trata-se dos níveis de cooperação e compensação entre as pessoas; forma de administração de conflitos, grau de compartilhamento dos sentimentos pessoais

Freitas (2012) e Silva, Junquillo e Carrieri (2010) apontam que a cultura organizacional foi pensada por muitos autores e durante muito tempo, apenas do ponto de vista integrador que servia para construir instrumentos de dominação e limitação da irracionalidade. Este ponto de vista tendia a ter das culturas organizacionais um padrão homogêneo que não levava em conta a intensa diversidade e diferenças que existem de culturas, organizações e do entrecruzamento entre elas.

Aktouf (1994), Martin e Meyerson (1998) e Frost et al (1991) apud Casavechia et al (2011) refutam o paradigma da cultura reduzida a sua função integradora, reconhecendo a multiplicidade de formas e significações em que a cultura organizacional pode se manifestar. À função de “integração” deve-se acrescentar outras duas que são a *diferenciação* e a *fragmentação*, de forma complementar, caracterizando-se a ideia das *três perspectivas* como um instrumento teórico-metodológico para o estudo de fenômenos culturais em organizações.

No quadro 2, são definidos os conceitos de cada uma das três perspectivas que devem ser abordadas em conjunto – com suas diferenças e oposições - para a compreensão do processo complexo que envolve a construção dinâmica da cultura e da identidade organizacional.

Quadro 2 – Perspectivas da Cultura Organizacional

PERSPECTIVAS	CONCEITO
<p align="center"><b>INTEGRAÇÃO</b> Metáfora: Holograma</p>	<p>Reconhecimento das manifestações culturais (valores, interpretações, etc.) e amplo consenso (homogeneidade) e transparência organizacional.</p>
<p align="center"><b>DIFERENCIAÇÃO:</b> Metáfora: Ilha de Clareza</p>	<p>Reconhecimento de que em apenas determinados grupos há consistência nas manifestações culturais, ou seja, caracterizada pela presença de inconsistência das manifestações culturais, bem como, pela delimitação do consenso (consenso subgrupal) e da transparência em seu interior (clareza subgrupal).</p>
<p align="center"><b>FRAGMENTAÇÃO</b> Selva desconhecida</p>	<p>Inconsistência entre as manifestações culturais, há dissenso e ambiguidade na organização, pois, esta voltada para a mudança contínua, normalmente, impulsionada pela diversidade cultural ou por forças que estão fora do controle do indivíduo.</p>

Fonte: Casavechia et al (2011, p.16)

Estas três perspectivas indicadas para a análise da cultura organizacional, não importando suas diferenças e oposições, ao contrário, devem ser percebidas como complementares para que se possa compreender a fundo a unidade dinâmica e plural de uma organização. Todas estas perspectivas possuem seu valor cognitivo e, também, seus pontos cegos, sendo que estes pontos são superados quando se sobre põe as análises das três perspectivas (MARTIN, 2002; FISHER et al, 2008).

Com a consolidação de uma cultura organizacional e com o processo de identificação do indivíduo com os valores organizacionais, forma-se a identidade cultural que consiste na incorporação dos valores e normas da organização, de modo mais ou menos intenso, pelos colaboradores e gestores da organização.

## 2.2 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade cultural é um vínculo afetivo, psíquico e social que se estabelece entre o indivíduo e a cultura dos grupos humanos ao quais ele pertence, conforme Fleury (2012), Freud (1974), Jung (2000), é o conjunto de manifestações onde se expressam os elementos da cultura

comumente partilhada. A identidade organizacional se orienta segundo a posição que a organização ocupa no contexto socioeconômico em que está inserida (FROST et al, 1991) e se funda nas relações de vida e de trabalho que seus gestores e colaboradores manterão com ela. Enquanto os integrantes da organização se mantêm nela e esta se mantêm no mercado, há a tendência, também, (CARVALHO, 1998), à manutenção e enraizamento cada vez maior da cultura organizacional e do processo de identificação com a organização por parte de seus membros. Porém, quando há encontros e passagens de uma cultura organizacional a outra, pode haver conflitos organizacionais oriundos das diferenças culturais e identitárias (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000; SILVA, 2011).

Albert (1998), Whetten e Godfrey (1998), Nogueira e Machado-da-Silva (2003) afirmam que a identidade de uma organização é a imagem cognitiva incorporada por seus membros e esta imagem manifesta o significado do consenso interno coletivo sobre o que é a organização do ponto de vista das pessoas que a compõe e que se sentem, por esta imagem identitária, pertencentes e integrados à organização. A identidade é a resultante das identificações das pessoas com a organização, porque não existe identidade sem identificação, sem fusão de valores e compartilhamentos. A identidade é relacional sendo gerada na relação com o outro com o qual o sujeito se identifica ou se desidentifica, simpatiza e reconhece como membro do mesmo grupo, ou ao contrário, considera como o outro, o diferente (RUANO-BORBOLAN, 1998; ALBERT; WETTHEN, 1985).

As organizações buscam definir finalidades identificando os fatores externos e internos que as comprometem e condicionam, apontando o seu posicionamento frente os diferentes agentes, tendo como desígnio a satisfação de determinadas finalidades e objetivos. Procurando compreender a forma como as organizações respondem a estes aspectos é que será possível definir o modelo organizacional das mesmas – o que faz, como faz, qual o contexto e onde quer chegar (processo, competências, contexto) (SILVA, 2005).

Silva (2005) escreve ainda que as organizações são o resultado, em nível macro:

- a) relações de poder instituídas;
- b) configuração estrutural/organizacional que define, cria e coordena as relações internas;

- c) valores e da cultura organizacional, que nos é transmitida pelas normas e formas de atuação sociais que os membros foram assimilando através das vivências e das práticas;
- d) características de comando/liderança e dos tipos de liderança dos diferentes líderes setoriais e globais;
- e) estratégia seguida ou a seguir, que nos é dada pelo rumo que se percorreu no passado, pela orientação presente de desenvolvimento/crescimento e pela visão do que se pretende ser no futuro.

Na identidade organizacional revelam-se questões que os membros de uma organização colocam, coletivamente para si mesmos: “em qual negócio estamos?” ou “o que nós queremos ser?” atingindo o âmago daquilo que é central, distintivo e duradouro na organização (ALBERT; WETHEN, 1985). A identidade organizacional define-se por uma imagem cognitiva que é assimilada pelos membros da organização por meio de um consenso, contra o qual não cabe argumento porque pressupõe-se que os objetivos da organização são, também, objetivos de todos os seus colaboradores naquele momento.

A identidade da cultura organizacional deriva da resposta que os integrantes dão à questão: "quem somos nós como organização?" (WHETTEN; GODFREY, 1998, p.34). Sendo assim, a resposta à questão mencionada é resultante das identificações das pessoas com a organização, porque não existe identidade sem identificação. A identidade é relacional, ou seja, ela é construída em relação ao outro, com o qual o sujeito se identifica ou se desidentifica (RUANO-BORBALAN, 1998; NOGUEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2003).

Conforme Wetthen e Godfrey (1998), a identidade organizacional, a partir da sua imagem cognitiva, é, também, compreendida pela percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo seu posicionamento no *status* e comparações relevantes com outros grupos e organizações. A identificação organizacional exclui a participação do indivíduo em outros grupos organizacionais, relevando-se a padronização e homogeneidade dos integrantes da organização e a consequente segregação dos diferentes, “os não semelhantes”.

Quando é forte o vínculo de identificação dos sujeitos com as organizações onde atuam, há uma tendência à fusão do Eu com a organização como um todo e com seus interesses e objetivos. A identificação é um fenômeno que se manifesta em graus de intensidade, maiores ou menores, quanto maior for a intensidade da identificação,

mais forte e nítida torna-se a identidade organizacional. Há complementaridade imediata entre a identidade e a cultura organizacionais, sendo que a identidade influencia amplamente a cultura, (HATCH, 1997), envolvendo a cultura todos os símbolos e valores através dos quais os indivíduos vivenciam, agem e refletem sobre o processo de identificação com a organização (WHETTEN; GODFREY, 1998, BARBOSA, 2003).

Para Pimentel et al (2007), o processo de construção da identidade do indivíduo na organização, a identificação com a cultura organizacional, ocorre tendo como referências outros recortes grupais possíveis no interior da própria organização, tais como o grupo de trabalho, o pessoal de uma determinada unidade e/ou setor, grupo na mesma faixa etária, enfim pequenos grupos encampados na mesma cultura organizacional, mas, que se diferenciam por algum detalhe singular.

Há um jogo de espelhos em que cada membro da organização interage pessoal e simbolicamente uns com os outros, construindo e afirmando identidades. Trata-se de um processo dialético de construção e conservação de identidade organizacional em que, além da sua relação imediata com a organização, o indivíduo dispõe de outras mediações através das quais pode construir sua identidade. Esta dialética procede pela interpretação, reconhecimento e legitimação referenciados em protagonistas que podem ser indivíduos, grupos, organizações, ou grupos de organizações, existentes no macroambiente social e institucional em um determinado espaço físico e simbólico (NOGUEIRA; MACHADO-DA-SILVA, 2003; PIMENTEL et al, 2007; MACHADO, 2005).

### 2.3 ENCONTROS E MUDANÇAS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Machado-da-Silva e Nogueira (2001), em um estudo exploratório sobre duas organizações nacionais, a Alfândega Brasileira e a TELEPAR, Telecomunicações do Paraná mostraram que, ao sofrerem encontros com outras organizações, essas duas organizações tiveram comportamentos opostos uma da outra em termos de manutenção e/ou, modificação da identidade organizacional. O estudo mostrou, também, que o comportamento verificado pode relativizar certos dados da literatura. No primeiro caso da Alfândega, houve manutenção da identidade organizacional e no da TELEPAR houve mudança e anulação da antiga identidade.

Não houve mudança na identidade cultural da Alfândega brasileira por ocasião da sua incorporação pela recém-criada Secretaria da Receita Federal, em 1967, devido ao prestígio internacional da Alfândega nacional, sendo que, 25 anos depois da referida incorporação, a organização aduaneira nacional voltou a se denominar de Alfândega Brasileira.

Se o contexto institucional de referência da Secretaria da Receita Federal passasse a ser também o da Aduana, em tão longo período de tempo, seguramente teria ocorrido a reformulação da identidade organizacional da Aduana, o que não se verificou (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001, p.53 ).

No caso comparado da TELEPAR, a sua crise de identidade deveu-se a fatores internos e externos. Crenças em dogmas que limitam a expansão das telecomunicações em função de certas noções de segurança e soberania nacionais, falta de desenvolvimento da competitividade, problemas hierárquicos, corporativismo e empreguismo acabaram por tornar a TELEPAR insensível às modificações do mercado advindas com a globalização e superestimando o poder de re-investimento do governo federal. Este despreparo em relação ao monitoramento de condições estratégicas desencadeou a crise que abalou de modo irreversível sua identidade organizacional cuja mudança “acabou se configurando como de natureza fundamental” (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001, p.53).

A partir deste estudo comparativo, em que são apresentados dois casos de mudanças organizacionais com dois resultados diferentes em relação à identidade e à cultura organizacional, os autores reforçam uma crítica ao conceito de identidade organizacional proposta por Albert e Whetten (1985). A propriedade de ser “duradoura” da identidade organizacional atribuída por esses renomados pesquisadores parece não se sustentar, totalmente, no ritmo das aceleradas e frenéticas mudanças impostas pela globalização. “Argumenta-se que as rápidas e freqüentes transformações ambientais requerem correspondentes mudanças nas organizações contemporâneas, implicando modificações substanciais não apenas dos objetivos e estratégias, mas, até mesmo, da missão” (MACHADO-DA-SILVA, 2001, p. 54).

Negrão (2007), em um estudo sobre identidade organizacional em processos de terceirização do setor de telecomunicações de Minas

Gerais, aborda os impactos da terceirização na identidade e cultura organizacionais a partir das perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação. Os entrevistados são pessoas que vivenciaram as etapas de privatização e os processos de terceirização no setor de telecomunicações. Verificou-se a existência de variados tipos de manifestações de identidade apresentadas pelos entrevistados gerando impactos nas empresas-mães e terceirizadas.

Manifestações de insatisfações com as condições de trabalho são identificadas na pesquisa. A terceirização impõe, em alguns casos, na empresa terceirizada, aumento da jornada diária de trabalho e a falta de recursos necessários ao desempenho das atividades dos seus empregados. A carência desses recursos parece advir da insuficiência de investimento financeiro por parte da empresa terceirizada. Essas condições de trabalho diferenciadas causam insatisfações e afrouxamento de identidade dos membros terceirizados com a empresa contratada (NEGRÃO, 2007, p.180).

Os estudos sobre cultura organizacional, como as pesquisas de Trace e Beyer (1995), Schein (2009), Chiavenato (2010), Casavechia et al (2011) e autores, mostram que existem diferenças e fragmentos que revelam uma multiplicidade heterogênea de componentes culturais sob a aparente homogeneidade da cultura dominante na organização. Isto significa que a cultura e identidade organizacionais, do ponto de vista dos funcionários da organização, são instáveis e dependem de certas variáveis tais como as condições de trabalho (ambiente, carreira, salários, reconhecimento profissional, etc.) para que possam se manter e ser internalizadas. Uma organização somente mantém a sua identidade cultural nos seus colaboradores na medida em que pode atender às expectativas de qualidade de vida no trabalho que estes últimos possuem em relação à organização. Só pode haver identidade e cultura organizacional ali onde a organização se consolidou, obteve o sucesso inicial de sua fundação, seu reconhecimento no mercado e é capaz de fornecer condições de trabalho que podem ser esperadas pelos profissionais que nela trabalham, dentro dos padrões do mercado (NEGRÃO, 2007; MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2001).

É o poder econômico da organização que define seu poder político, a força de sua cultura organizacional e a intensidade da

identificação dos seus funcionários com a sua cultura organizacional. Este *status*, em relação à gestão de pessoal, define a capacidade da organização em manter um alto padrão de condições de trabalho para os seus colaboradores, de acordo com o mercado vigente (PIMENTEL et al, 2007; FLEURY, 2012; FISHER et al, 2009). A identificação do profissional com a organização em que atua não parece implicar em algum tipo de valor moral, simbólico e/ou idealista e sim depende das ofertas de condições de trabalho que a organização oferece. Se as condições iniciais de trabalho oferecidas pela organização aos seus funcionários deixam de existir todo seu universo cultural desaba e seus membros passarão a investir na busca por melhores empregos (NEGRÃO, 2007).

No encontro e parcerias entre organizações, no qual ocorre que funcionários e uma organização A - como é caso do objeto de investigação deste estudo - passam a trabalhar para outra organização B, permanecendo nos quadros da organização-mãe (A), o que vai prevalecer em termos de identidade organizacional, é a força da cultura organizacional que oferta as melhores condições de trabalho, em sentido amplo (ALBERT; WHETTEN, 1985).

Portanto, não há identificação, pura e simplesmente, por parte do profissional com os objetivos da organização porque, evidentemente, são objetivos e interesses diferentes, por vezes, divergentes. Esta identificação só ocorrerá se houver a contrapartida da organização em termos de qualidade e condições de trabalho (salários, plano de carreira, ambiente físico e social de trabalho, segurança, reconhecimento profissional de acordo com os mais altos padrões do mercado, etc.) (MACHADO, 2005).

## 2.4 TIPOLOGIA DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS

Robbins (2009) afirma que uma cultura organizacional não é totalmente homogênea mesmo quando se trata de uma organização altamente consolidada, em toda cultura organizacional existem subculturas e a maioria das organizações possui uma cultura dominante e diversas constelações de subculturas. A cultura dominante manifesta os valores fundamentais compartilhados pela maioria dos membros da organização, enquanto que as subculturas são originadas em torno de grupos, problemas e interesses que concernem a grupos restritos, refletindo a existência de problemas, situações ou experiências comuns a alguns dos membros da organização. Essas subculturas podem ser originárias de aspectos singulares de algum de seus departamentos ou

oriundas de singularidades geográficas e/ou culturais de determinada região onde se encontra uma filial da organização considerada. Neste sentido, o departamento de compras, por exemplo, pode ter uma subcultura compartilhada unicamente por seus membros.

Moraes (2010) aponta que a subcultura inclui os valores essenciais da cultura dominante e mais os valores específicos de um determinado grupo, sendo que uma unidade que fique fisicamente separada do resto da organização pode ser fonte da criação de uma subcultura dentro da cultura maior da organização. Neste sentido, os valores fundamentais da organização são mantidos, mas, sofrem uma diferenciação em função dos valores específicos gerados por uma singularidade local e não generalizada. Na ausência de uma cultura dominante, se a organização se estruturasse sobre diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria praticamente nulo, não sendo possível uma interpretação uniforme da definição do que sejam os comportamentos apropriados e aqueles não apropriados. O valor dominante compartilhado é o que torna a cultura organizacional um sistema poderoso na orientação e modelagem do comportamento coletivo no processo produtivo da organização. Sem uma cultura dominante seria impossível sincronizar a diversidade humana e instrumental que compõe o mundo das organizações.

Neste contexto diferenciam-se as *culturas fortes* das *culturas fracas* que é uma distinção altamente relevante para a compreensão de aspectos básicos da gestão de pessoas. As culturas fortes caracterizam-se por gerar impactos de maior extensão espaço-temporal e de maior intensidade sobre o comportamento dos colaboradores e compõe um antídoto contra a rotatividade e contra o absenteísmo. Em uma cultura organizacional forte os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados consolidando a identidade organizacional em que cada um dos membros da organização. Quanto maior o número de membros da organização a internalizarem e compartilharem os seus valores essenciais, quanto maior o comprometimento e entrelaçamento de propósitos e objetivos comuns, mais forte será a cultura e, conseqüentemente, a organização. Uma cultura forte demonstra um alto grau de concordância entre seus membros sobre os pontos de vista da organização. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional. Estas atitudes, por sua vez, reduzem a propensão dos colaboradores a deixar a organização (ROBBIN, 2009).

## 2.5 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Esta secção é necessária para que se perceba sob que fundo de relações organizacionais se ergue a cultura e a identidade organizacionais e todos os fenômenos que decorrem da interação entre as organizações no mundo constituído e dominado por elas, podendo-se, então, entender melhor o problema colocado por esta pesquisa. O poder existe no interior das organizações porque toda organização é em si mesma econômico-política como todo empreendimento e instituição humana dominados por relações de produção e hierarquia. Contudo, o poder não se estabelece somente no nível da hierarquia organizacional em sua relação com os colaboradores, mas também, no espaço inter-organizacional entre as próprias organizações em mundo dominado por um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Neste contexto organizacional referido ao problema da presente pesquisa deve-se indagar sobre a identidade do colaborador originário de uma cultura organizacional considerada mais fraca – pelo menos em termos de salários e carreira – quando ele foi emprestado, por assim dizer, a uma organização considerada mais forte em relação a sua organização de origem. Para a compreensão desta experiência de mudança da identidade cultural organizacional, é preciso se saber um pouco sobre as relações de poder entre as organizações e os indivíduos que nelas trabalham e sobre as relações de poder entre as próprias organizações.

Agapito, Oening e Pereira (2004) afirmam que as organizações não são sistemas racionais, objetivos e determinísticos: são, por sua vez, sistemas heterogêneos, valores, crenças, conhecimentos, interesses e percepções da realidade diferentes. O conjunto dessas ambiguidades transforma o poder em um recurso de relevância na compreensão da dinâmica organizacional. A perspectiva de analisar organizações a partir da dimensão do poder é tarefa árdua e já empreendida por diversos autores. Ainda que seja algo novo estudado no campo da análise organizacional, a concepção de cultura remonta à etnografia, a antropologia, o que indica um denso poder analítico (BERTERO, 2012).

Bertero (2012, p. 34) diz que "a análise do poder é fascinante, na medida em que é uma perspectiva privilegiada para o aprofundamento e o desdobramento da própria análise organizacional". Por sua vez, Stoppino (1999, p. 941) destaca que a importância do poder se verifica "(...) na análise das burocracias, e, mais genericamente, na análise das organizações, onde a estrutura hierárquica, mais ou menos acentuada e

as diversas formas que ela pode assumir, colocam, naturalmente, em primeiro plano, o fenômeno do poder".

As relações de poder em uma organização não são somente manifestadas diretamente tais como aquelas definidas por regras e normas estabelecidas e que definem sua hierarquia e seus organogramas. Estas relações estão presentes e definidas por todo espaço e relações organizacionais e definem a natureza coalizacional do exercício da política organizacional, revelando a constante luta pelo poder em seu ambiente interno e externo, fazendo com que a organização, muitas vezes, tenha que atender a uma coalizão em detrimento de outras, estabelecendo relacionamento com algumas e evitando outras, etc.. (AGAPITO; OENING; PEREIRA, 2004; PEREIRA, 2002; PROCÓPIO, 2003).

Clegg (1989, p. 17) afirma que "qualquer teoria genericamente aplicável sobre o poder tem que ser também uma teoria de organizações", assim, descrever o universo das organizações é descrever estruturas e estratégias de poder. A importância da temática do poder parece inquestionável para a análise organizacional, sendo necessário se analisar a maneira particular como o poder tende a ser interpretado nesse campo de estudos. Nos estudos organizacionais, o poder tem sido visto caracteristicamente como a habilidade de fazer outros fazerem o que se quer que seja feito, em alguns casos, contra a própria vontade deles, ou fazê-los desempenhar alguma coisa que eles não fariam em outra situação. Tem havido muitas críticas desta concepção simplificada de poder, contudo, ela continua sendo a base para que se desenvolvam as análises sobre o poder, suas estruturas e natureza (PROCÓPIO; FRANÇA FILHO, 2005, PROCÓPIO, 2003; CLEGG, 1989;1992;1996).

Em resumo, essa concepção de poder, que goza de uma certa hegemonia dentro dos estudos organizacionais devido a sua grande difusão nesse campo (HARDY e CLEGG, 2001; CLEGG, 1989; REED, 1999), pode ser fundamentalmente exemplificada a partir da concepção weberiana de poder, definida como "(...) toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências (...)" (WEBER, 1991,p.33). A essa concepção dar-se-á (...) o nome de poder utilitário (PROCÓPIO;FRANÇA FILHO, 2005, p.2).

Importante reconhecer, de acordo com os autores supracitados, que a concepção utilitária de poder pressupõe a existência de uma racionalidade instrumental usada pelos atores envolvidos, segundo seus interesses nas relações organizacionais. Estaria situado neste ponto o que seria o mais problemático em tal concepção de poder; ou seja, o seu caráter redutor, reduzindo-se toda relação de poder à utilidade, consistindo em um pragmatismo absoluto (PROCÓPIO, 2003). Nesse sentido, argumenta-se que, ainda que na maioria dos casos, os fundamentos das práticas de poder encontrem embasamentos utilitários e estratégicos, não parece adequado assegurar que toda relação de poder se processa, fundamentalmente, em tais bases (PEREIRA, 2002; BERTERO, 2012; PIMENTEL et al, 2007; PROCÓPIO; FRANÇA FILHO, 2005, NEGRÃO, 2007).

A noção de "poder utilitário" revelaria seus limites em uma restrição de sua extensão que somente cobriria determinados contextos organizacionais, mas, não poderia ser aplicada de modo absoluto em outros contextos. Segundo esta compreensão, a análise sobre o poder requer um debate sobre a questão das formas de racionalidade que podem ser aplicadas em contextos sociais e organizacionais diversos. Assim, conforme Procópio (2003), em contextos organizacionais onde a racionalidade instrumental é dominante, as bases do poder tendem a ser mais utilitárias, o que pode não acontecer em outros contextos, com a possibilidade de surgirem outras formas de racionalidade originadas de culturas políticas singulares (PROCÓPIO; FRANÇA FILHO, 2005).

Socialmente, uma determinada forma de poder e de significação da realidade torna-se dominante na medida em que, ao aumentar a divisão do trabalho, o conhecimento vai tornando-se mais especializado, surgindo grupos restritos que ambicionam apreender o conhecimento global, o que significa um poder maior de ação em relação aos demais protagonistas envolvidos (PROCÓPIO, 2003; PEREIRA, 2002; PEPIN, 1998; BERTERO, 2012).

Para Hall (1984), em uma concepção mais extensa toda relação social envolve poder e compreender a dinâmica destes relacionamentos é imprescindível para o estudo das organizações porque os comportamentos dos membros organizacionais são afetados por suas posições relativas de poder. Quando bem administradas, as relações de poder podem contribuir como agentes mediadores na resolução e/ou prevenção de conflitos (VARGAS, 1998).

Embora seja um tema de grande relevância, a definição de poder não é tarefa tão simples, Clegg (1992) esclarece que, mesmo sendo objeto de investigação há muitos anos através de abordagens distintas e

rigorosas, o conceito de poder não está definido de modo unívoco, sendo entendido segundo perspectivas muito diferentes entre si. Weber (1991) apresenta um conceito clássico definindo o poder como a capacidade de um ator social estabelecer sua própria vontade numa relação social, mesmo contra a resistência de outros que estejam implicados em sua ação. Verifica-se imediatamente o utilitarismo presente nesta concepção weberiana do poder definido como instrumento e estratégia da realização do desejo e interesse de um agente social sobre outros.

Comentando o significado apresentado por Weber (1991), Vieira e Misoczky (2003) notam que na concepção weberiana os protagonistas direcionam-se em função do próprio sucesso, procurando induzir o comportamento de outros sujeitos para alcançarem o estado ambicionado. A definição proposta por Weber (1991) evidencia, ainda, a diferença entre o poder e a autoridade em que o poder exigiria o emprego da força, apresentando um caráter punitivo e coercitivo, já a autoridade estabeleceria a utilização do poder de forma legitimada, convencionalmente, aceita pela organização. Neste sentido, a concepção de Weber distancia-se das concepções mais contemporâneas sobre o poder onde este não age, necessariamente, pela força, mas, muito mais pela persuasão, influência, convicção, necessidade, etc. especialmente, nos ambientes organizacionais (CARVALHO; VIERA 2003; FOUCAULT, 2003).

Para Procópio e França Filho (2005), a concepção utilitária do Poder deve ser compreendida a partir de três proposições correlacionadas 1) Não há poder sem alocação de recursos, 2) é necessário que os agentes sociais envolvidos tenham o conhecimento para empregar os recursos existentes e 3) os recursos serão empregados conforme aos objetivos daquele que os proporcionou, marcando o caráter estratégico do poder que pode ser exercido contra a inércia das coisas e, eventualmente, contra a resistência de vontades adversas.

Hall (1984) e Boudon e Bourricard (2000) apontam o caráter intencional do poder supondo uma polaridade assimétrica entre pelo menos dois atores, definindo-se o poder, conforme o enunciado weberiano, como a capacidade de A induzir B a fazer o que B não faria por si mesmo, conforme as ordens e/ou sugestões de A.

Para Schein (2009) o poder é sinônimo de produção dos resultados ambicionados, isto é, o relevante é que os objetivos organizacionais sejam atingidos pelo exercício de poder e este pode ser compreendido como a capacidade de realizar (ou afetar) os resultados organizacionais, maximizando-os em direção aos objetivos inerentes à política e a gestão organizacionais. Neste sentido o poder se distribui

por toda a hierarquia organizacional e se confunde com o produzir e com o conhecimento sobre a produção. Apesar de haver um poder central que emana da direção, todos partilham do poder na medida de seus conhecimentos e de seu papel na organização.

O conhecimento profissional constitui um instrumento de poder nas mãos dos funcionários com o qual podem negociar melhores condições de trabalho ou outras reivindicações que venham a propor (AGAPITO; OENING; PEREIRA, 2004). Neste sentido, o poder a nível organizacional não é visto em sua forma negativa, punitiva ou coercitiva, mas, percebido como um agente positivo de organização, regulação e produtividade, sendo partilhado por todos em um grau maior ou menor, conforme sua função na organização.

O conceito de poder em Schein (2009) está ligado ao de liderança como fator indispensável de criação, sinergia e coordenação de atividades, processos, recursos e meios que servem para alcançar os objetivos organizacionais dos quais todos os seus membros dependem.

Em um determinado sentido, a concepção de poder em Schein (2009), aproxima-se da concepção de Foucault (2003) que, apesar de ter uma avaliação altamente crítica do poder moderno presente nas principais instituições nos últimos dois séculos, descreve o poder como um fator mais produtivo do que coercitivo, que mais do que coagir, convence, ou induz, o sujeito humano a determinados tipos de comportamentos desejáveis, segundo o objetivo do protagonista que o exerce. Assim, mesmo quando se trata de vigiar e de punir, o poder moderno descrito por Foucault (2004), mais do que inibir comportamentos, leva, através de estratégias sutis e complexas, os seus alvos (indivíduos, grupos ou multidões) a produzirem comportamentos que, necessariamente, serão condenados e punidos. Exemplo: a prisão como fábrica de delinquentes, segundo certas interpretações de Foucault.

O ponto comum aqui entre Schein (2009 e Foucault (2003; 2004) é o fato que o poder não se define somente por funções negativas, proibições, sanções, etc., mas, em primeiro lugar o poder, em sua universalidade, define-se pela criatividade, produtividade e capacidade de organizar e fazer acontecer (FOUCAULT, 2004).

Outro ponto que aproxima as definições de poder de Foucault (2003) daquelas de Schein (2009), é o fato de não se considerar somente uma estrutura piramidal do poder, sua cristalização em um ponto vertical e transcendente como o Estado ou outras formas de hierarquias. Trata-se de se perceber o poder distribuído por todo corpo social, como uma função imanente e horizontal, partilhada por todos os membros da

sociedade. Mesmo quando o poder coage, ele suscita resistências por parte dos coagidos e esta resistência, também, constitui uma forma de poder e de exercício de poder (DELEUZE, 2004).

Todo tipo de formação cultural, seja nacional, seja organizacional, seja comunitária, etc., funda-se sobre processos que se fundamentam no exercício do poder que emana de todos os setores e protagonistas envolvidos, tendo como resultante uma determinada hierarquia que marca o lugar de maior intensificação da força coletiva, mas, esta força e poder estão por toda parte, possuídos por todos e por ninguém. Neste sentido, o poder é o que faz tudo funcionar em todo o espaço e tempo da sociedade ou organização considerada (FOUCAULT, 2003; 2004; DELEUZE, 2004).

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa em relação ao tipo de pesquisa, a sua natureza, aos seus objetivos, à forma de abordagem do problema e aos procedimentos técnicos de coleta, tratamento, apresentação e análise dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa investigativa, caracterizando-se pela produção de dados primários que são analisados tendo por base dados secundários obtidos a partir da literatura especializada na área em estudo, gerando-se conhecimentos úteis para a resolução dos problemas colocados pela pesquisa (GIL, 2011; CERVO; BERVIAN, 2002). Em relação aos objetivos o estudo é descritivo porque descreve as características de uma população específica, buscando estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2011; SILVA; KARKOTLI, 2011). A forma mais comum de apresentação da pesquisa científica é o levantamento em geral realizado mediante questionário ou observação sistemática que oferecem uma descrição da situação no momento da pesquisa. Metodologia indicada para orientar a forma de coleta de dados quando se pretende descrever determinados acontecimentos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A busca das respostas aos problemas colocados pela pesquisa é orientada e organizada segundo o uso de modelos de análise e categorias analíticas oriundos da literatura especializada como gestão de pessoas, capital humano e/ou intelectual, cultura e identidade organizacionais, relações de poder, encontros de organizações, mudanças, culturas organizacionais dominantes, fortes, fracas e subculturas, conforme se pode observar no quadro 3.

#### 3.2 SUJEITOS DE ESTUDO

Os sujeitos de estudo constituem-se nos servidores e assistentes jurídicos da antiga Procuradoria da UFSC, atualmente, ligada à AGU. As amostras são não probabilísticas, escolhidas usando-se os critérios de tipicidade e acessibilidade. Ao todo, são 23 colaboradores da antiga Procuradoria da UFSC que passaram a atuar para a AGU, sendo 10 procuradores que foram incorporados à AGU e 13 Servidores que continuaram lotados no quadro pessoal da UFSC, embora trabalhando para a AGU. O período de estudo delimitado vai do ano 2000 ao ano de

2013, 13 anos, portanto, 11 transcorridos a partir da mudança organizacional em foco ocorrida no ano de 2002.

A UFSC foi escolhida porque a autora é funcionária desta IFES e estava lotada na antiga Procuradoria, na época em que ocorreu a mudança organizacional referida, tendo conhecimento dos problemas causados pelas modificações ocorridas com a Lei Federal nº 10.480/02. Como esta alteração afetou todas as autarquias federais, a autora julgou que se poderia ter uma visão mais aprofundada dos efeitos desta modificação que põe em relação duas grandes instituições públicas.

### 3.3 FORMA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi usado um questionário para conhecer a opinião dos servidores e técnico-administrativos sobre o tema em questão através de um questionário estruturado. O instrumento de coleta de dados deve atender as categorias de análise dispostas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Categorias e fatores de análise da pesquisa

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORIAS DE ANALISE</b>	<b>FATORES DE ANÁLISE</b>	<b>PERGUNTAS DO ROTEIRO</b>
a) Descrever as mudanças de cultura e identidade organizacionais dos servidores que atuavam na antiga Procuradoria da Universidade Federal de Santa Catarina e que passaram a atuar para a Advocacia Geral da União (AGU)	Dimensões da cultura organizacional, segundo Alves (1997), antes e depois da mudança	Artefatos visíveis; ambiente, sistema gerencial administrativo; processo decisório; sistema de símbolos; endoculturação e treinamento, cooperação e conflito.	1) Qual nome você usava para se referir ao seu setor e qual usa agora? 2) Quais cores logotipos eram usados no seu setor e quais são usados agora? 3) Vocês usavam algum uniforme antes e o que usam agora? 4) Houve mudanças nos mobiliários e equipamentos antes e depois; 5) Houve mudanças quanto ao perfil das chefias em relação à formação e nível de

			<p>escolaridade;</p> <p>6)Quais mudança ocorreram em relação ao perfil das chefias (firmes, justos, acessíveis, motivados)?</p> <p>7)Como o setor reage às ameaças, tais como falta de recursos e presença de greves (antes e depois da mudança)?</p> <p>8)Quais diferenças ocorreram em relação à ofertas de benefícios aos colaboradores do setor relativos à salários, tempo de serviço, horário de trabalho, etc.?</p> <p>9)Os propósitos do setor estão claros para você? Houve mudanças quanto a isso?</p> <p>10) Em relação á estrutura organizacional (hierarquia, divisão do trabalho e sistema de comunicação), ocorreram mudanças?</p> <p>11) Quais mudanças ocorreram em relação às taxas de rotatividade e de absentéismo?</p> <p>12)Quais</p>
--	--	--	---

		<p>mudanças aconteceram nos mecanismos de motivação usados pelas chefias?</p> <p>13) Houve mudanças no modo de distribuição das tarefas?</p> <p>14) Houve mudanças em relação à uso/distribuição do tempo para o trabalho?</p> <p>15) Houve mudanças sobre a importância atribuída à figura da autoridade e no <i>status</i> que o setor tem na instituição e na sociedade?</p> <p>16) Houve mudanças na autonomia relativa aos outros setores da instituição?</p> <p>17) Houve mudanças no modo como as decisões são tomadas (centralizado ou descentralizado, individual ou grupal, lento ou rápido, racional ou intuitivo, autoritário ou participativo)?</p> <p>18) Houve mudanças no esforço de alinhar as decisões do setor com os</p>
--	--	--

			<p>valores da UFSC?</p> <p>19) Houve mudanças na realização de festas e cerimônias no setor? E há participação de membros do setor nas festas e cerimônias da UFSC?</p> <p>20) Houve mudanças na forma como se faz a socialização/integração de um novo membro no setor?</p> <p>21) Houve mudanças nos procedimentos usados para lidar com condutas desviantes dos colaboradores?</p> <p>22) Houve mudança na forma como é feita a promoção da aprendizagem entre os colaboradores?</p> <p>23) Houve mudanças nas formas e técnicas de seleção e recrutamento de novos membros no setor?</p> <p>24) Houve mudanças na forma de promover a cooperação entre os membros do setor?</p>
--	--	--	---

			25) Houve mudanças na forma e grau com que os servidores compartilham seus sentimentos pessoais?
	Identidade Organizacional, antes e depois da mudança	Consciência entre os objetivos organizacionais e de setor; identificação das pessoas com a organização e imagem cognitiva	<p>26) Você sente que os objetivos do setor em que atua é o mesmo de todos os colaboradores? Por favor, explique a sua resposta.</p> <p>27) Quem são vocês enquanto organização?</p> <p>28) Quais características diferencia os membros deste setor dos demais setores da universidade?</p> <p>29) Você sente um vínculo forte com seus colegas de trabalho?</p> <p>30) Quais mudanças aconteceram sobre a forma como se faz a socialização/integração de novos membros no setor?</p> <p>31) Quais mudanças aconteceram sobre os procedimentos usados para lidar com condutas desviantes dos colaboradores?</p> <p>32) Quais</p>

			<p>mudanças aconteceram sobre a forma usada para promover a aprendizagem dos colaboradores?</p> <p>33) Quais mudanças aconteceram sobre as técnicas usadas para fazer recrutamento e seleção de novos colaboradores?</p> <p>34) Quais mudanças aconteceram sobre a forma de promover a cooperação entre os membros do setor?</p> <p>35) Quais mudanças aconteceram sobre a forma e grau com que colaboradores compartilham seus sentimentos pessoais?</p> <p>36) Você sente que os objetivos do setor em que você atua são também os objetivos de todos os seus colaboradores? Por favor, explique a sua resposta.</p> <p>37) Quem são vocês enquanto organização?</p> <p>38) Para você, quais características</p>
--	--	--	--

			<p>diferem o grupo de pessoas que atua neste setor dos demais grupos da Universidade?</p> <p>39) Você sente que existe um vínculo forte entre você e seus colegas de trabalho? Por favor, explique a sua resposta.</p> <p>40) As manifestações culturais (valores, pressupostos, mitos, histórias, ...) são de amplo consenso para o grupo de servidores do setor como um todo; ou há a coexistência de grupos diferenciados por manifestações culturais diferenciadas; ou não se identificam manifestações culturais comuns no setor?</p>
<p>b) Identificar a cultura organizacional emergente - sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação - do exercício das atividades da AGU na UFSC;</p>	<p>Perspectiva da Cultura Organizacional Frost et al apud Casavechia et al (2011).</p>	<p>Integração Diferenciação e Fragmentação</p>	<p>As manifestações culturais são de amplo consenso ou há a coexistência de grupos diferenciados por manifestações culturais diferenciadas ou não se identificam manifestações culturais comuns no setor.</p>

c)Propor alternativas de ação para lidar com ambiguidades e contradições percebidas pelos servidores que atuavam na antiga Procuradoria da UFSC e que agora atuam na AGU.	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
---	---------------	---------------	---------------

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Questionário (Apêndice A) presente no quadro 3 foi estruturado e entregue aos assistentes jurídicos e servidores da antiga Procuradoria da UFSC e que, após 2002, passaram a atuar na PGF/AGU. Os questionários foram enviados aos sujeitos de estudo através de e-mail. Este questionário encontra-se no apêndice A após as referências. As repostas às perguntas colocadas pelo questionário aos sujeitos de estudo são apresentadas na primeira secção (apresentação dos resultados) do capítulo 4, através de gráficos e quadros.

Dos vinte e três colaboradores, 10 assistentes jurídicos e 13 servidores, apenas 15 responderam as questões, sendo 9 assistentes jurídico e 6 servidores. Esta última categoria sendo a mais visada pela pesquisa porque sobre ela incide o fato de não ter sido incorporada aos quadros da AGU. Alguns servidores alegaram receio de comprometer-se ao responder um questionário sobre este assunto, embora o anonimato estivesse garantido. As respostas foram colocadas ordenadamente em uma planilha do Excel que foi adaptada ao Word (modelo de página retrato) e constitui o Apêndice B desta pesquisa.

Portanto, a população total de estudo passou a ser de 15 pessoas que responderam ao questionário com 40 questões, abertas e fechadas, de carácter qualitativo e descritivo e de carácter estatístico e quantitativo.

### 3.4 FORMA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados finais da pesquisa foram elaborados com o entrecruzamento entre os dados primários trazidos pela pesquisa investigativa e os dados secundários presentes na literatura especializada consultada sobre gestão de pessoas, cultura, identidade e mudanças organizacionais. Alguns destes dados foram apresentados em quadros para facilitar sua compreensão e sua análise. Assim, (Quadro 3) a

análise dos dados utiliza os paradigmas e categorias sobre gestão e cultura organizacional estudados na fundamentação teórica e sobre as relações de poder no mundo organizacional.

### 3.5 LIMITES DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa *ex-post facto* que define os seguintes limites:

- a) em relação ao escopo temporal, a pesquisa ficou limitada ao período de 2000 a 2013;
- b) em termos geográficos, este é um estudo sobre a relação entre a mudança e cultura na PGF/UFSC.
- c) em relação aos limites teóricos, far-se uso do conceito de cultura organizacional indicado por Schein (2009).

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação, análise e discussão das respostas dadas às questões propostas pela pesquisa aos sujeitos de estudo são os objetos das seções seguintes deste estudo.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Em relação ao sexo, o perfil dos sujeitos de estudo foi de 66,7% masculino (10 colaboradores) e 33,3% do sexo feminino (5 colaboradoras), conforme evidenciado pelo gráfico 1.

Gráfico 1 - Perfil da amostra relativa ao sexo



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à faixa etária, as faixas de 20 a 30 e 31 a 40 anos não apresentaram nenhum representante, sendo que dos 41 aos 50 anos ocorreram 6 casos, ou 40%. Na faixa etária dos 51 a 60 ocorreram 3 casos, ou 20%, e com mais de 60 anos ocorreram 6 casos, ou 40% do total da amostra, conforme mostra o gráfico 2.

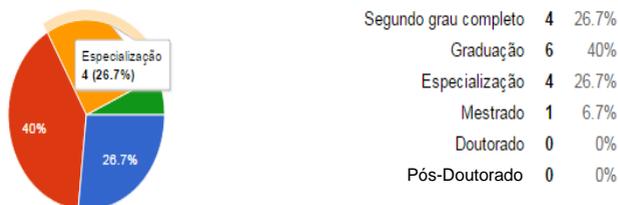
Gráfico 2 – Perfil dos sujeitos de estudo segundo a faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à formação, conforme gráfico 3, 26,7%, 4 casos, possui o segundo grau completo, 40%, 6 casos, concluiu a graduação, 26,7%, 4 casos, havia feito especialização e 6,7%, 1 caso, realizou o mestrado, não havendo doutores e nem PHDs entre eles.

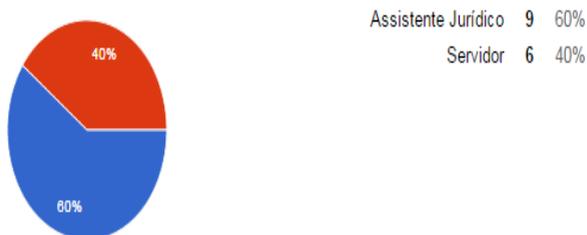
Gráfico 3 – Distribuição da amostra conforme a formação



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à função que ocupavam na antiga Procuradoria da UFSC, anterior à Lei 10.480/2002, 60% dos colaboradores (9 casos) eram assistentes jurídicos e 40% (6 casos) são servidores.

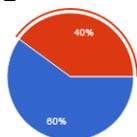
Gráfico 4 – Função na antiga Procuradoria da UFSC



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quanto à situação atual do colaborador na Procuradoria-Geral Federal (AGU), conforme gráfico 5, 60%, 9 casos, encontra-se incorporados aos quadros da AGU, enquanto 40%, 6 casos, permanece incorporados à UFSC.

Gráfico 5 – Situação do colaborador na atual PGF/AGU, pós Lei 10.480/02

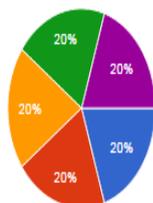


Incorporado ao quadro pessoal da AGU 9 60%  
Permanece incorporado à UFSC 6 40%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao conceito atribuído pelo colaborador à transformação da antiga Procuradoria da UFSC na Procuradoria-Geral Federal vinculada a Advocacia Geral da União (AGU), por meio da Lei 10.480/2002, os sujeitos de estudo dividiram-se conforme mostrado no gráfico 6.

Gráfico 6 – Conceito atribuído à transformação da antiga Procuradoria da UFSC na PGF/AGU

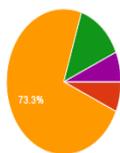


Excelente 3 20%  
Bom 3 20%  
Satisfatório 3 20%  
Problemático 3 20%  
Péssimo 3 20%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao conceito atribuído pelos sujeitos de estudo sobre o Padrão de Condições de Trabalho (salários, plano de carreira, ambiente, oportunidades de capacitação e ascensão profissional, assistência à saúde, carga horária, regime de férias, licenças premiadas, etc.) da UFSC, os colaboradores da antiga Procuradoria da UFSC se repartiram conforme o gráfico 7. A maioria (80%) manifestou-se de modo positivo a respeito do padrão de condições de trabalho da UFSC, já que, para 6,7 % o padrão é bom e para 73,3 % o padrão é satisfatório. De outro modo, para 20%, tal padrão fica a desejar, posto que, para 2 entrevistados, o padrão é problemático, e, para 1, é péssimo.

Gráfico 7 – Conceito atribuído pelo colaborador ao Padrão de Condições de Trabalho da UFSC

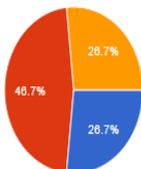


Excelente	0	0%
Bom	1	6,7%
Satisfatório	11	73,3%
Problemático	2	13,3%
Péssimo	1	6,7%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao Padrão de Qualidade de Vida no Trabalho (salários, plano de carreira, ambiente, oportunidades de capacitação e ascensão profissional, assistência à saúde, carga horária, regime de férias, licenças premiadas, etc.) da AGU, a amostra comportou-se conforme gráfico 8.

Gráfico 8 – Conceito dos colaboradores sobre o Padrão de Qualidade de Vida no Trabalho da AGU



Excelente	4	26,7%
Bom	7	46,7%
Satisfatório	4	26,7%
Problemático	0	0%
Péssimo	0	0%

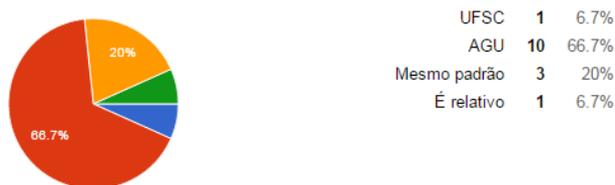
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Indagada sobre qual das duas instituições (UFSC e AGU) apresentava as melhores condições de trabalho, os sujeitos de estudo se perfilaram conforme o gráfico 9, a seguir.

Conforme o gráfico 9, sobre quais das duas instituições oferece as melhores condições de trabalho, 6,7% (1 caso) afirma ser a UFSC, contudo, a grande maioria, 66,7% (10 casos), acredita que seja a AGU a apresentar o melhor padrão de trabalho, enquanto 20% (3 casos) acredita que ambas as organizações públicas oferecem condições iguais e 6,7% (1 caso) afirma ser relativo o critério que define as melhores condições de trabalho. Apesar de a maioria considerar que a AGU oferece as melhores condições, 33,33% não confirmam este predomínio e tendem a equilibrar a valorização das condições oferecidas por ambas as

organizações. Em um caso afirma-se ser a UFSC quem possui as melhores condições de trabalho. Portanto, não se poderia afirmar que a maioria absoluta dos sujeitos de estudo escolheram a AGU como a melhor organização para se trabalhar, no entanto, houve uma contestação significativa deste *status* da AGU.

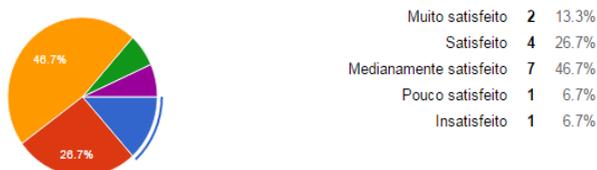
Gráfico 9 – Perfil dos sujeitos de estudo em relação à questão de qual das duas instituições (UFSC ou AGU) oferece as melhores condições de trabalho,



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quanto à satisfação com o trabalho na AGU, os sujeitos de estudo se dividiram conforme expresso no gráfico 10, sendo que 40% (6 casos) estão satisfeitos (26,7%, 4 casos) ou muito satisfeitos (13,3%, 2 casos), enquanto que uma maioria de 60,1% (9 casos) estão medianamente satisfeitos (46,67%, 7 casos), pouco satisfeitos (6,7%, 1 caso) e insatisfeitos (6,7%, 1 caso). Como a maioria está apenas medianamente satisfeita com o trabalho na AGU pode-se afirmar que há uma insatisfação moderada com o trabalho na AGU por parte de 60% (9 casos) dos sujeitos de estudo.

Gráfico 10 – Satisfação no trabalho do colaborador na AGU

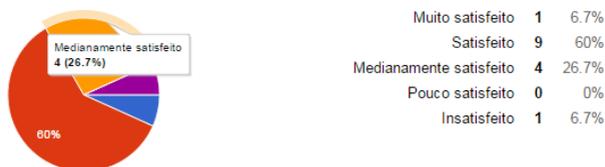


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao trabalho do colaborador na antiga Procuradoria da UFSC, os sujeitos de estudo distribuíram-se conforme os dados do

gráfico 11. Verifica-se que uma grande maioria de 66,7% (10 casos) encontrava-se satisfeita (60%, 9 casos) ou muita satisfeita (6,7%, 1 caso) com o trabalho na antiga Procuradoria da UFSC, enquanto que 33,4% (5 casos) estavam medianamente satisfeitos (26,7%, 4 casos) e insatisfeitos (6,7%, 1 caso). Verifica-se - paradoxalmente em relação à questão 9 – que a satisfação com o trabalho era maior na UFSC do que é agora na AGU, sendo que há uma diferença significativa de 26,7% (4 casos) em favor das condições de trabalho da UFSC em relação às daquelas da AGU.

Gráfico 11 – Satisfação com o trabalho na antiga Procuradoria da UFSC.



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação ao nome que o colaborador usava para se referir ao antigo setor de trabalho na UFSC, os sujeitos de estudo foram unânimes (100%, 15 casos) em afirmar que o nome usado para o antigo setor na UFSC era Procuradoria-Geral da UFSC, conforme expresso no gráfico 12.

Gráfico 12 – Nome usado para o antigo setor de trabalho

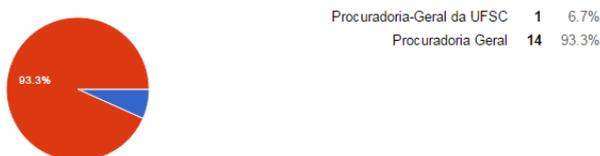


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O gráfico 12A apresenta a distribuição dos sujeitos de estudo, conforme o nome usado para designar o atual setor em que trabalha, a maioria absoluta, 93,3% (14 casos), usa o nome de Procuradoria Geral

para designar o atual setor de trabalho na AGU, enquanto, em apenas um caso, 6,7%, usa-se, ainda, o antigo nome Procuraria Geral da UFSC.

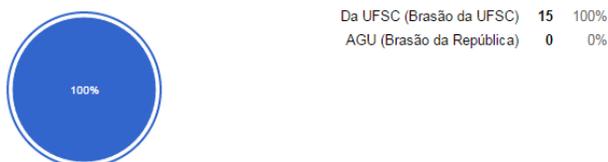
Gráfico 12A - Nome usado para designar o atual local de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação às cores e logotipo usados para definir a comunicação visual do antigo setor de trabalho, os colaboradores se distribuíram conforme o gráfico 13, sendo que 100% afirma que o logotipo e cores usados no antigo setor de trabalho era o Brasão da UFSC.

Gráfico 13 – Cores e logotipos usados para definir a comunicação visual do antigo setor de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No gráfico 13<sup>a</sup>, estão as respostas dos colaboradores em relação às cores e logotipo usados para definir a comunicação visual do seu atual setor de trabalho. Verifica-se que 100% (15 casos) dos sujeitos de estudo relata que o logotipo e cores do atual setor de trabalho é o Brasão da República.

## Gráfico 13A - Cores e logotipos do atual setor de trabalho



Da UFSC (Brasão da UFSC) 0 0%  
 AGU (Brasão da República) 15 100%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à questão 14, sobre o uso de uniforme no antigo setor e no atual, as respostas descritivas dos colaboradores que responderam a este item estão no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Repostas dos colaboradores sobre o uso de uniformes nos setores antigo e atual

<b>Colaborador</b>	<b>Resposta</b>
01 - Assistente Jurídico	Antes não se usava uniforme, agora usa-se terno e gravata.
02 - Assistente Jurídico	Não.
03 - Assistente Jurídico	Não.
04 - Assistente Jurídico	Não
05 – Servidor	Nunca usei uniforme.
06 - Assistente Jurídico	No início adotou-se o terno e gravata e deixou-se de usar com a nova direção na Procuradoria junto à UFSC.
07 - Assistente Jurídico	Terno e gravata.
08 – Servidor	Não
09 – Servidor	Não.
10 – Servidor	Não.
11 - Assistente Jurídico	Sempre o uso da vestimenta usual dos demais integrantes do órgão.
12 – Servidor	Não
13 - Assistente Jurídico	Não
14 - Assistente Jurídico	Não.
15 – Servidor	Não estava no Setor no “antes”; e no “agora”, não se usava uniforme, mas se cogitava usar um.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O quadro 4 revela que a maioria absoluta, 73,33 % dos respondentes nunca usou uniforme na antiga Procuradoria da UFSC e nem tampouco na PFG/AGU. O único uniforme referido é o terno e

gravata, 20% (3 casos) que parece ter sido mais uma recomendação do que uma obrigação. Em relação ao “terno e gravata”, há contradições nas respostas, pois 6,7% (1 caso) afirma que se usava na antiga Procuradoria, mas, não na atual e 6,7% (1 caso) afirma, exatamente, o contrário. Os seis servidores, 40%, negam com um peremptório “não” o uso de qualquer uniforme ou algum tipo de roupa especial, tanto na antiga, quanto na atual Procuradoria. Entretanto, 1 servidor, 6,7%, relata haver cogitações sobre o uso futuro de uniforme. Pode-se considerar que não houve modificações impactantes em relação a uniformes e vestimentas na passagem da Procuradoria Geral da UFSC (PGUFSC) para a PFG/AGU.

No gráfico 14, correspondendo às respostas da questão 15, apresenta-se a opinião dos colaboradores sobre as mudanças no ambiente de trabalho como mobiliário e equipamentos, sendo que 86,7% (13 casos)% relatam que houve mudanças com relação ao ambiente e 13,3% afirmam que não houve.

Gráfico 14 – Mudança em relação à mobiliário e equipamentos em relação ao antigo e ao novo setor de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No quadro 5, estão as respostas à questão 15A, sobre quais mudanças ocorreram no mobiliário e equipamentos antes e depois do encontro entre a antiga Procuradoria da UFSC e a Procuradoria-Geral Federal da AGU. A maioria absoluta, 93,3% (14 casos) afirma que houve mudança nos mobiliários e equipamentos na passagem da PGUFSC para a PFG/AGU, apenas, 6,7% (1 caso) nega tais mudanças. E (3 casos) que refere que as mudanças receberam suporte da UFSC e não da AGU.

Quadro 5 – Respostas dos sujeitos de estudo sobre mudanças no mobiliário e nos equipamentos no encontro organizacional UFSC/AGU

<b>Colaborador</b>	<b>Resposta</b>
01 - Assistente Jurídico	A mudança foi propiciada pela UFSC, não pela AGU. A partir de julho de 2008, houve grande investimento em literatura jurídica, equipamentos de informática e mobiliário, além da reforma do local de trabalho. Apoio exclusivo da gestão do Prof. Prata, nenhum centavo fornecido pela AGU.
02 - Assistente Jurídico	Mudanças de equipamentos de informática entre outros fornecidos pela UFSC.
03 - Assistente Jurídico	Equipamentos modernos fornecidos pela UFSC.
04 - Assistente Jurídico	Equipamentos de informática
05 – Servidor	No setor onde trabalhava o mobiliário foi renovado.
06 - Assistente Jurídico	Mobiliário e equipamentos de informática.
07 - Assistente Jurídico	Computadores mais potentes.
08 – Servidor	Moveis e equipamento de informática.
09 – Servidor	Mobiliário e informática.
10 – Servidor	Mobília e informática.
11 - Assistente Jurídico	Ocorreu aperfeiçoamento na mobília da Procuradoria Federal, com apoio inicial significante da Reitoria da UFSC, dentre outras instituições públicas.
12 – Servidor	Moveis e informática.
13 - Assistente Jurídico	Não
14 - Assistente Jurídico	Mobiliario e equipamentos de informática.
15 – Servidor	Mobília.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à questão nº 16 sobre se houve mudança quanto ao perfil das chefias, em relação à sua formação e nível de escolaridade os sujeitos de estudo responderam conforme o gráfico 15. A maioria, 60% (9casos) respondeu que houve mudança no nível de formação e escolaridade, das chefias na passagem da PGUFSC, enquanto 40% (6 casos) afirmam que não houve tais mudanças.

Gráfico 15 - Houve mudanças quanto ao perfil das chefias, em relação à sua formação e nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No quadro 6, estão as respostas da questão 16 sobre se houve mudança quanto ao perfil das chefias em relação à sua formação e nível de escolaridade, a maioria, 60% (9 casos), afirma que houve mudança no perfil das chefias relativas as mudanças de nível de formação e escolaridade das mesmas, mas, uma parcela significativa dos sujeitos de estudo, 40% (6 casos), afirma que não houve estas mudanças. As respostas estão de acordo com as respostas da questão anterior sobre se houve mudanças no nível de formação e escolaridade das chefias, em que, também, 40% negou tais mudanças. É notável, para os propósitos desta pesquisa, que dos 6 colaboradores que negam a existência de mudanças, 3 sejam servidores.

Quadro 6 - Mudança no perfil das chefias em relação à sua formação e escolaridade

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Sim
02 - Assistente Jurídico	Sim
03 - Assistente Jurídico	Sim
04 - Assistente Jurídico	Sim
05 - Servidor	Sim
06 - Assistente Jurídico	Sim
07 - Assistente Jurídico	Sim
08 - Servidor	Não
09 - Servidor	Sim
10 - Servidor	Não
11 - Assistente Jurídico	Não
12 - Servidor	Não
13 - Assistente Jurídico	Não
14 - Assistente Jurídico	Não
15 - Servidor	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No quadro 7, encontram-se as respostas para a questão 17 sobre quais mudanças ocorreram em relação ao perfil das chefias (firme, justo, acessíveis, motivados) após a mudança. Em relação a este item, 40% (6 casos) acredita que houve mudanças no perfil das chefias com a transformação da PGUFSC para a PGF/AGU e que estas mudanças foram positivas, enquanto que 60% (9 casos) não veem tais mudanças e se referem negativamente às chefias como desmotivadas, etc. Deve-se observar que 5 servidores - 33,33% do total dos colaboradores e 83,33% dos servidores – inclui-se nesta perspectiva que nega mudanças significativas em termos de chefias e aponta falhas no perfil atual delas.

Quadro 7 – Mudanças ocorridas no perfil das chefias

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	A partir de 2008, a escolha das chefias privilegiou pessoas detentoras de formação, conhecimento, capacidade de trabalho e vontade para execução das tarefas. O poder de decisão foi descentralizado, e foi privilegiado o atendimento eficiente, tanto de ordem pessoal quanto processual.
02 - Assistente Jurídico	Mudanças totais, haja vista que as chefias da Procuradoria da UFSC eram escolhidas apenas por critérios políticos. Na generalidade, pessoas sem a devida formação e prática profissionais que o cargo exige. Total despreparo.
03 - Assistente Jurídico	As chefias possuem todas as características citadas.
04 - Assistente Jurídico	Formação na área jurídica (completa ou não).
05 - Servidor	Não ocorreram mudanças.
06 - Assistente Jurídico	Após a mudança podemos destacar, em especial, a motivação.
07 - Assistente Jurídico	Incentivo
08 - Servidor	Não houve.
09 - Servidor	Desmotivação.
10 - Servidor	Nenhuma.
11 - Assistente Jurídico	Quando da implementação da Procuradoria Federal de SC (PFSC), a administração tornou-se mais organizada, com a colaboração de todos os seus componentes que passaram a ter suas atividades mais definidas.
12 - Servidor	Desmotivados.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Desmotivados.
15 - Servidor	Tenho que as chefias foram mais acessíveis; com

	maior aproximação no sentido de instruções nos procedimentos administrativos quanto a legalidade.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As respostas da questão 18, que interroga pelas diferenças que ocorreram em relação à oferta de benefícios aos colaboradores do setor, tais como, relativos a salários, tempo de serviço, horário de trabalho, estão no quadro 8. Observa-se que 60% (9 casos) não constata mudanças nos benefícios fornecidos aos colaboradores, sendo que, destes 9 casos, 6 são servidores, portanto, 100% do servidores afirmam que não houve melhora nos benefícios oferecido aos colaboradores. Um dos servidores afirma que só haveria benefícios se servidores houvessem sido incorporados aos quadros pessoais da AGU e recebessem os salários correspondentes. Por outro lado, 40% (6 casos) referem-se que houve mudanças na melhoria dos benefícios oferecidos pela AGU, sendo que dois casos referem-se ao salário e menor tempo de trabalho diário e semanal como os principais benefícios recebidos com a transferência para a AGU.

Quadro 8 – Mudanças nas ofertas de benefícios aos colaboradores

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Nada disso foi oferecido. Mas a partir de julho de 2008 foi oferecido e garantido um local de trabalho agradável com excelente ambiente para convivência.
02 - Assistente Jurídico	Mudanças radicais, pois antes se cobrava presença por tempo integral, e após somente o cumprimento das tarefas, prazo etc. E quanto ao salário, sem comparação.
03 - Assistente Jurídico	Na minha concepção não ocorreram mudanças significativas.
04 - Assistente Jurídico	Infelizmente a única opção para melhor remunerar as chefias era a concessão de gratificação de cargo de chefia (DAI e depois FG). Para os que estudavam sempre foi permitido um horário mais maleável.
05 - Servidor	Nenhuma mudança.
06 - Assistente Jurídico	Sem dúvida podemos apontar o salário como a grande diferença em relação à oferta de benefícios.
07 - Assistente Jurídico	Salário e horário de trabalho.
08 - Servidor	Nenhum benefício.
09 - Servidor	Nenhuma.
10 - Servidor	Não houve mudança para os servidores.

11 - Assistente Jurídico	Seguramente os colaboradores lotados na PFSC, passaram a oferecer seus serviços com mais disposição. Outros, seguem a prescrição da lei pertinente.
12 - Servidor	Não houve mudanças, pois os servidores continuam nos quadros da UFSC.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 - Servidor	A remuneração continuou a mesma, haja vista que os servidores, vinculados a UFSC, continuaram a perceber as suas mesmas remunerações (sem aumento algum), a não ser pelos cargos de chefia (que era uma remuneração muito aquém se comparado ao salário dos procuradores federais); a carga horária aumentou, se antes era em escalas de revezamento, hoje é em tempo integral de oito horas diárias.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No quadro 9, estão as respostas dos colaboradores para a questão de número 19 que pergunta: “Os propósitos do setor estão claros para vocês? Houve mudanças quanto a isso?”. Em relação a este item 60% (9 casos) dados sujeitos de estudo acha que houve mudança na transparência dos propósitos do setor e que esta mudança foi para melhor, 20% (3 casos) acha que os propósitos do setor sempre estiveram claros, antes de depois da mudança ocorrida no setor, mas, não houve mudança neste sentido e 20% (3 casos) acham que os propósitos não estão claros e não houve mudanças.

Quadro 9 – Transparência e mudanças quanto aos propósitos do setor

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Ficaram claros: consultoria e assessoramento às autoridades da UFSC, e a defesa judicial e extrajudicial da autarquia.
02 - Assistente Jurídico	Sim. Pois agora se exige produção e não carga horária.
03 - Assistente Jurídico	Os propósitos estão claros, mas não houveram mudanças.
04 - Assistente Jurídico	Sim. Passou a existir uma normatização centralizada na AGU.
05 - Servidor	Não estão claros e não houve mudança positiva.
06 - Assistente Jurídico	Os propósitos do setor sempre foram claros.
07 - Assistente Jurídico	Sim.

08 – Servidor	Estão bem claros.
09 – Servidor	Sim estão claros com relação à diferença UFSC/AGU.
10 – Servidor	Sim estão. Nada mudou.
11 - Assistente Jurídico	Com o advento da PFSC, os seus objetivos de zelar pela coisa pública, tornaram-se mais eficientes.
12 – Servidor	Sim. Cada órgão tem sua estrutura.
13 - Assistente Jurídico	Não.
14 - Assistente Jurídico	Sim. Centralizou na AGU.
15 – Servidor	Teve mudanças sim. Mas isso se equivale muito em termos da atuação dos Dirigentes. Considerando que teve dirigentes que visavam o benefício da instituição e dos profissionais que atuavam, incentivando e assessorando para que o trabalho rendesse e, por outro lado, e outro momento, teve dirigente que não via a instituição com reconhecimento e, assim, até a sua integração e conhecimento da real forma de atuação do órgão jurídico, teve uns desentendimento e ou desacertos internos entre os grupos, tanto que teve uma ruptura muito drástica da equipe, e com isso uma queda no trabalho técnico e profissional.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A questão 20, interroga os colaboradores sobre às mudanças ocorridas em relação à estrutura organizacional (isto é, à estrutura de autoridade, divisão do trabalho e sistema de comunicação), sobre esta questão, os sujeitos de estudo se posicionaram conforme o quadro 10. Verifica-se que 60% (9 casos) considera que houve mudanças positivas na estrutura organizacional com a passagem da PGUFS para PGF/AGU, porém, 40% (6 casos) considera que ou não houve mudanças (5 casos, 33,3%) ou houve mais não foram positivas (1 caso, 6,7%). Dos 6 colaboradores que negam ter havido mudanças positivas, 4 são servidores. Portanto, a maior parte das referências negativas em relação à passagem da PGUFSC para a PGF/AGU provêm dos servidores como pode ser observado, até o momento, através dos quadros e gráficos.

Quadro 10 – Mudanças ocorridas em relação à estrutura organizacional

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Dividiu-se o trabalho em consultoria e assessoramento, a cargo de uma equipe que funciona no "Campus", e, em atividades judiciais, a cargo do Procurador Federal no Estado de SC. Na UFSC, criaram-se Coordenações, especializadas em matérias.

02 - Assistente Jurídico	Radicais. Na Procuradoria da UFSC não havia um critério justo de divisão do trabalho, ficava ao talante ditatorial do Chefe escolhido por critérios exclusivamente políticos, sem o devido preparo e formação profissional.
03 - Assistente Jurídico	As tarefas passaram a ser distribuídas pela numeração dos autos e depois por áreas: pessoal, previdenciário, agrário, execuções, etc.....
04 - Assistente Jurídico	As mudanças mais profundas ocorreram após meu afastamento. Mas, me parece que seguiram ao modelo anterior.
05 - Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	Internamente, poucas coisas mudaram. Foram introduzidos diversos controles externos por parte da AGU.
07 - Assistente Jurídico	Ocorreram muitas mudanças na estrutura organizacional.
08 - Servidor	sistema eletrônico da AGU.
09 - Servidor	Sistema eletrônico.
10 - Servidor	Para os servidores nada.
11 - Assistente Jurídico	Passaram a ter suas atividades mais definidas.
12 - Servidor	Não houveram mudanças pois são órgãos diferentes.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 - Servidor	Pode-se dizer que a estrutura organizacional teve três fases, as quais pude presenciar: uma fase quando existia o órgão jurídico da UFSC, outras da AGU atuando dentro da UFSC; e outra quando houve a saída de um dirigente que conhecia muito da instituição, e que tinha sido criado dentro da instituição, e entrada de outro totalmente alheio as questões e linhas de atuação que a instituição defendia. A estrutura de autoridade dos dirigentes, nos dois primeiros momentos, pode-se classificar que existia um conceito de solidariedade entre o grupo, na divisão do trabalho e nos sistemas de comunicação interna; mas no terceiro momento, com a entrada de outro dirigente, a estrutura organizacional ficou prejudicada. Existiu uma desconfiança muito grande entre o grupo. E, isso demorou um pouco para que se organizasse a união do grupo.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na questão 21, indaga-se sobre as mudanças relativas à taxa de rotatividade e de absenteísmo, sendo que as respostas dos colaboradores

se encontram no quadro 11 a seguir. Não foram referidas taxas de absenteísmo, exceto, em um caso, 6,7%, em que se afirma que “contínua, inexistindo o controle de frequência”, o que poderia significar que a taxa de absenteísmo não tem sido registrada e monitorada. 53,33% (8 casos, sendo 5 servidores) referiu que há alta rotatividade entre os servidores.

Quadro 11 – Mudanças relativas à taxa de absenteísmo e rotatividade

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	As mudanças decorrem basicamente das atitudes do Procurador-Chefe. No período de 07-2008 a 06/2012 a rotatividade e o absenteísmo praticamente inexistiram.
02 - Assistente Jurídico	Com a criação da Procuradoria Federal a maioria dos Procuradores da UFSC foi deslocada para a sede da PGF e os que permaneceram na UFSC tiveram sobrecarga de trabalho. Com exceção apenas daqueles que eram "amigos do procurador-chefe".
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma significativa.
04 - Assistente Jurídico	Continua inexistindo controle de frequência.
05 – Servidor	Tem havido maior rotatividade de servidores.
06 - Assistente Jurídico	Quase nada. O fato mais marcante foi a transferência de Procuradores da Procuradoria junto à UFSC para a Procuradoria Federal localizada no centro da cidade.
07 - Assistente Jurídico	Rotatividade de servidores.
08 – Servidor	Rotatividade de servidores aumentou muito.
09 – Servidor	Servidores serem trocados continuamente.
10 – Servidor	Rotatividade maior dos servidores.
11 - Assistente Jurídico	Rotatividade de servidores ficou maior.
12 – Servidor	Os servidores mudam constantemente.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Os Procuradores foram removidos para a AGU e os servidores mudam sempre.
15 – Servidor	Na época do órgão jurídico da UFSC tinha-se uma média de 8 procuradores federais, depois com a mudança isso caiu pela metade.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na questão de número 22 do questionário entregue aos colaboradores, pergunta-se sobre os mecanismos de motivação usados pelas chefias, a maioria absoluta, 80% (12 casos) referiu que não há - ou é deficitária – formas de motivação empregadas pelas chefias para incentivar os colaboradores no desempenho de suas tarefas. Apenas 20%, 3 casos, dos colaboradores da PGF/AGU referiu-se, positivamente, sobre formas de motivação no trabalho usadas pelos gestores. As respostas dos sujeitos de estudo encontram-se no quadro 12.

Quadro 12 – Mecanismos de motivação usado pelas chefias

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Descentralização do poder de decisão e oportunidade de capacitação.
02 - Assistente Jurídico	Não havia motivação.
03 - Assistente Jurídico	Autonomia, valorização e respeito do trabalho e trabalhador.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço o que ocorre na atual administração.
05 - Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	Mecanismos objetivos de motivação, raros. Utilizou-se muito o discurso da valorização da profissão de Procurador Federal.
07 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
08 - Servidor	Nenhuma.
09 - Servidor	Nenhuma.
10 - Servidor	Nunca houve motivação para os servidores.
11 - Assistente Jurídico	Principalmente na valorização das atividades de cada colaborador, desde o início da PFSC.
12 - Servidor	Nenhuma.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 - Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação às mudanças que aconteceram no modo de distribuição das tarefas, questão 23, 46,67% (7 casos) aponta que não houve mudanças na forma de distribuição das tarefas, 40% (6 casos) refere que houve mudanças, sendo que o critério de distribuição passou a ser a especialidade ou área, e, 13,3% , 2 casos, referiu-se criticamente às mudanças ocorridas. As respostas dos sujeitos de estudo responderam conforme o exposto no quadro 13.

Quadro 13 – Mudanças no modo de distribuição das tarefas

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Por especialidades.
02 - Assistente Jurídico	Na PGF a distribuição das tarefas era realizada de forma justa e igualitária, não ficando ao talante do Chefe/Ditador.
03 - Assistente Jurídico	As tarefas passaram a ser distribuídas pela numeração dos autos e depois por áreas: pessoal, previdenciário, agrário, execuções, etc.....
04 - Assistente Jurídico	Pelo que me consta, ainda, é distribuído sem sorteio e de forma aleatória.
05 - Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	AS tarefas eram distribuidas de acordo com a especialidade/afinidade de cada procurador.
07 - Assistente Jurídico	Sim. Mais quantitativa para todos.
08 - Servidor	Pela formação de cada um.
09 - Servidor	Nenhuma.
10 - Servidor	Via sistema eletrônicos para os processos.
11 - Assistente Jurídico	A necessária efetivação de definir de forma pontual levada a cabo pelos dirigentes da PFSC, concernentes as atribuições de cada indivíduo, tanto aquele servidor do quadro como os terceirizados.
12 - Servidor	pela formação.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 - Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quanto às mudanças que ocorreram sobre o uso/distribuição do tempo para o trabalho, conforme questão 24, 60% (9 casos) relata que não houve mudanças na distribuição do tempo de trabalhos, 26,66% (4 casos) refere-se positivamente à mudança ocorridas em relação a este item, 6,7% (1 caso) responde de maneira ambígua (“radical”) e outro caso, 6,7%, afirma desconhecer a situação atual. As respostas a esta questão estão expostas no quadro 14.

Quadro 14 - Mudanças no uso/distribuição do tempo para o trabalho

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Compatível com a capacidade de cada Coordenadoria.
02 - Assistente Jurídico	Radical
03 - Assistente Jurídico	Mais liberdade de organização do trabalho, sem imposição de horário fixo a cumprir.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço a situação atual.
05 - Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	Nenhuma. Ficava a critério do Procurador a definição do tempo de trabalho necessário para a realização de suas tarefas.
07 - Assistente Jurídico	Com o sistema criado pela AGU (sistema eletrônico), se obteve melhor tempo usado no trabalho.
08 - Servidor	Nenhuma.
09 - Servidor	Nenhuma.
10 - Servidor	Nenhuma.
11 - Assistente Jurídico	A constatação da melhor fluidez e acerto nos resultados das tarefas propostas e atinentes a PFSC.
12 - Servidor	Nenhuma.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 - Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação às mudanças acontecidas sobre a importância atribuída à figura de autoridade e ao *status* que o setor tem na Instituição e na sociedade, objeto da questão 25, 80%, 12 casos, afirma que houve mudanças positivas em relação à percepção da autoridade e ao *status* que o setor goza junto a outros setores, 20% ( 3 casos) aponta como negativa estas mudanças e que o setor passou a ter menos *status* do que tinha no tempo em que estava vinculado à UFSC. As respostas são apresentadas no quadro 15.

Quadro 15 - mudanças acontecidas sobre a importância atribuída à figura de autoridade e ao *status* que o setor tem na Instituição e na sociedade

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Foi valorizada sobremaneira a Procuradoria-Geral Federal e, por consequência, a Procuradoria Federal junto à UFSC, bem assim a autoridade do Procurador-Chefe, tudo em compatibilidade com o

	desempenho.
02 - Assistente Jurídico	Trabalhar sob orientação de uma autoridade autêntica, justa e legítima, motiva o servidor a emprestar o melhor de si em favor da instituição e da própria sociedade.
03 - Assistente Jurídico	Mais credibilidade e acatamento aos pareceres.
04 - Assistente Jurídico	Já teve bem mais <i>status</i> quando integrava a estrutura da UFSC. Hoje é considerado por muitos um corpo estranho na instituição.
05 - Servidor	O setor passou a ter uma imagem negativa junto aos demais setores da UFSC.
06 - Assistente Jurídico	O setor passou a ser mais respeitado e, com o passar dos tempos, a sua atuação passou a ter mais importância nas decisões no âmbito das Instituições.
07 - Assistente Jurídico	Com certeza mais respeito, mais humanitário, mais compromisso.
08 - Servidor	Status da AGU.
09 - Servidor	Autoridade e Status da AGU.
10 - Servidor	Antes da Lei. 10.480/02 os servidores eram mais valorizados.
11 - Assistente Jurídico	O comparecimento daqueles responsáveis pelo gerenciamento da PFSC, de forma melhor aproximada aos seus comandados.
12 - Servidor	O Status da AGU sempre foi grande.
13 - Assistente Jurídico	Poucas. Para melhorar a autoridade.
14 - Assistente Jurídico	O status da AGU continua o mesmo, e o da UFSC se perdeu.
15 - Servidor	Autoridade e Status passou a ser da AGU.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As mudanças ocorridas em torno da autonomia dos colaboradores em relação a outras unidades da Instituição, questão 26, distribuíram os sujeitos de estudo conforme as respostas expostas no Quadro 16.

Há um percentual de 53,33% (8 casos) que considera que há autonomia da AGU em relação à UFSC. Mas, 13,3% (2 casos) parece referir-se à autonomia, também, dos colaboradores e 26,6% refere que não há autonomia em relação aos setores da UFSC.

Quadro 16 - Mudanças ocorridas em torno da autonomia dos colaboradores em relação a outras unidades da Instituição

<b>Colaborador</b>	<b>Resposta</b>
01 - Assistente Jurídico	Passou-se a ter maior autonomia nas questões técnicas, em relação às autoridades da UFSC, o que não acontecia antes do advento da Lei. 10.480/02.
02 - Assistente Jurídico	Como dito antes, não havia autonomia, o regime era ditatorial.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma Significativa.
04 - Assistente Jurídico	Na pratica, o posicionamento da PF junto à UFSC hoje independe da vontade da administração. A autonomia é total.
05 - Servidor	Nenhuma. O setor encontra-se ainda mais submisso ao Gabinete da Reitoria.
06 - Assistente Jurídico	A subordinação direta com a Procuradoria Federal/AGU deu ao setor a total autonomia quanto às decisões a serem tomadas junto à instituição.
07 - Assistente Jurídico	Agora é centralizado na AGU.
08 - Servidor	Nenhuma autonomia, esta fica a cargo da AGU.
09 - Servidor	Autonomia somente da AGU.
10 - Servidor	A autonomia é somente da AGU.
11 - Assistente Jurídico	A constatação de que sempre alinhado as diretrizes da construção articulado pelos dirigentes da Procuradoria-Geral Federal (PGF), a PFSC conseguiu até o momento, profissionalizar concretamente as suas atividades fins, gerando e melhorando a defesa dos interesses do Poder Executivo.
12 - Servidor	A UFSC não tem autonomia.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	A AGU tem autonomia sobre as decisões jurídicas.
15 - Servidor	Não ha autonomia.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No quadro 17, a seguir, delinea-se o perfil dos sujeitos de estudo em relação à questão 27 que os interroga a respeito das mudanças ocorridas sobre o modo como as decisões são tomadas (centralizado/descentralizado; grupal/individual; lento/rápido; racional/intuitivo; autoritário/participativo).

Em relação a este tópico, 46,67%, 7 casos, dos sujeitos de estudo concorda que houve mudanças positivas com a passagem do centro decisório e gestor para a AGU e mais 40% considera que as tomadas de decisão foram centralizadas na AGU, apenas, 13,3% (2casos) não pensa que houve mudança no modo como as decisões são tomadas.

Quadro 17 - Mudanças ocorridas sobre o modo como as decisões são tomadas

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Tudo muito em função da atuação de cada Procura-Chefe.
02 - Assistente Jurídico	As mudanças ocorridas com a criação da PGF foram "da água para o vinho", ou seja, passou-se de um regime ditatorial, centralizado, injusto e autoritário, para um ambiente em que cada integrante do grupo sabia quais eram as suas atribuições e o trabalho passou a ser distribuído de forma igualitária, sem proteger "apaniguados".
03 - Assistente Jurídico	Descentralizado, grupal e individual, rápido, racional e intuitivo, dependendo do caso, e participativo.
04 - Assistente Jurídico	A centralização das orientações tornou a maquina mais lenta, mas com decisões igualitárias para todos os problemas.
05 – Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	Cada Procurador emitia o seu parecer de forma individual e no prazo adequado por ele estabelecido, que posteriormente era submetido à chefia para aprovação. Por diversas vezes ocorria discussões entre Procuradores sobre um determinado tema com ou sem a participação da chefia, para posterior emissão de parecer jurídico.
07 - Assistente Jurídico	Foram muitas as mudanças principalmente a grupal e participativo. Com certeza mais humanístico, decisões descentralizadas, racional.
08 – Servidor	Centralizado pela AGU.
09 – Servidor	Centralizado na AGU.
10 – Servidor	Centralizado na AGU.
11 - Assistente Jurídico	A conquista em prol das autarquias e fundações públicas federais tornou no claro proveito as partes conflitantes, graças ao apoio nas normas e regulamentos criados no dia-a-dia pelos órgãos que constituem a Advocacia-Geral da União.
12 – Servidor	As decisões são centralizadas na AGU.

13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Centralizadas na AGU.
15 – Servidor	Centralizado na AGU.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na questão 28, indaga-se sobre as mudanças que aconteceram sobre o esforço em fazer com que as decisões do setor estejam alinhadas com os valores da UFSC, a maioria, 60% (9casos), considera que não há esforço algum em alinhar-se o setor aos valores da UFSC e que os valores são da AGU que se tornou autônoma. Por outro lado, 20% (3 casos) considera que esse esforço existe, mas, é mínimo e 13,3% (2 casos) aponta que há esse esforço em se manter o setor jurídico alinhado aos valores da UFSC. As repostas do sujeitos de estudo encontra-se no quadro 18.

Quadro 18 – Mudanças ocorridas sobre o esforço em fazer com que as decisões do setor estejam alinhadas com os valores da UFSC

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Dependendo de cada Procurador-Chefe, existia alinhamento ou não.
02 - Assistente Jurídico	Como as chefias eram impostas por critérios absolutamente políticos, constatava-se que se desejava que as decisões favorecessem à vontade de pessoas e não aos objetivos maiores da instituição.
03 - Assistente Jurídico	Com a criação da PGF a Procuradoria deixou de pertencer à autarquia e passou a ser um órgão autônomo.
04 - Assistente Jurídico	Deveria existir este esforço, mas a situação ainda é problemática.
05 – Servidor	Nenhuma, sendo que com o atual Procurador-Chefe esse alinhamento é menor ainda.
06 - Assistente Jurídico	Pelo fato da maioria dos Procuradores serem oriundos do quadro da UFSC, facilitou em muito o alinhamento com os valores da instituição.
07 - Assistente Jurídico	Todas as decisões são centralizadas na AGU.
08 – Servidor	As decisões são exclusivamente da AGU.
09 – Servidor	Nenhuma. As decisões são tomadas pela AGU.
10 – Servidor	A UFSC não considera os colaboradores/servidores da Procuradoria como membros da UFSC.

11 - Assistente Jurídico	O órgão jurídico atual da UFSC possui gestão que cuida dos conflitos e situações encerradas na esfera administrativa, comandadas de forma quase desvinculadas as da PF devido a sua enorme estrutura, porem articulando sempre unidos sobre uma específica decisão de defesa dos interesses da Universidade, quando a situação assim o requerer.
12 – Servidor	Não ha alinhamento com a UFSC e sim com o Governo.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Decisões jurídicas não necessariamente alinhadas com a UFSC.
15 – Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No quadro 19, encontram-se as respostas dos colaboradores sobre as mudanças que aconteceram na realização de festas e cerimônias no setor e sobre a participação dos seus membros em eventos e festas da UFSC, objeto da questão 29.

Em relação a este tópico, 66,7% (10 casos) respondeu que não há participação em festas e cerimônias da UFSC por parte dos colaboradores da AGU, sendo que alguns afirmam que nunca houve tais eventos, ou que são raros ou destinados, exclusivamente, às chefias. 13,3% (2 casos) afirmam que há participação do setor no eventos comemorativos da UFSC e 20% (3 casos) que considera ser reduzida esta participação.

Quadro 19 - Mudanças que aconteceram na realização de festas e cerimônias no setor e sobre a participação dos seus membros em eventos e festas da UFSC

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Passaram a ser mais considerados, dependendo de cada Reitor e de cada Procurador-Chefe.
02 - Assistente Jurídico	Esse tipo de evento era praticamente inexistente no setor.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma significativa.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço a atual situação, mas com o passar dos anos as confraternizações foram desaparecendo, haja vista o próprio crescimento da instituição.

05 – Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	As festas no setor são muito recentes e a participação em cerimoniais ficavam mais a cargo da chefia.
07 - Assistente Jurídico	Comando.
08 – Servidor	Nenhuma.
09 – Servidor	Nenhuma.
10 – Servidor	Os procuradores são muito bem recebidos pelos servidores.
11 - Assistente Jurídico	De modo normal e cordial em relação a UFSC/PFSC, objetivando fortalecer os laços que possuem por imposição legal.
12 – Servidor	Não houve.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 – Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação às mudanças que aconteceram sobre a forma como se faz a socialização/integração de novos membros no setor, objeto da questão 30, 66,7% (10 casos) afirma que não houve mudanças na forma de socialização dos novos membros, 13,3% (2 casos) e 20% (3 casos) afirmam que nunca houve procedimentos de socialização dos novos membros. As respostas dos sujeitos encontram-se no quadro 20.

**Quadro 20 - Mudanças ocorridas na forma como se faz a socialização/integração de novos membros no setor**

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Praticamente nenhuma.
02 - Assistente Jurídico	Esse tipo de evento era praticamente inexistente no setor.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma significativa.
04 - Assistente Jurídico	Como é um órgão com poucos servidores, a integração sempre se fez de maneira fácil e participativa.
05 - Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	Os poucos membros que chegaram ao setor, em especial os Procuradores, eram recepcionados com festa e apoiados profissionalmente com material utilizado no setor para facilitar a atuação dos mesmos.
07 - Assistente Jurídico	Normal.

08 - Servidor	Não há Socialização entre os grupos.
09 - Servidor	Nenhuma.
10 - Servidor	Nunca houve socialização entre Procuradores e servidores.
11 - Assistente Jurídico	No que tange os órgãos catarinense da AGU, pode-se destacar o enorme empenho de todo os responsáveis da área que procuram e fazem reuniões frequentes com seus integrantes, no afã de criar melhor relacionamento nas diversas tarefas que lhes são de competências.
12 - Servidor	Não há.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 - Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na questão 31, interroga-se os sujeitos de estudo sobre quais as mudanças ocorridas em relação aos procedimentos usados para lidar com condutas desviantes dos colaboradores. As respostas são apresentadas no quadro 21.

Em relação a este item, pode-se afirmar que a maioria absoluta, 93,3%, concorda que não houve mudanças significativas e o procedimento aplicado para desvio de conduta profissional e ética continua sendo o processo administrativo e disciplinar, contudo, 6,7% (1 caso) afirma que há maior cobrança em relação ao padrão de condutas.

Quadro 21 - Mudanças ocorridas em relação aos procedimentos usados para lidar com condutas desviantes dos colaboradores

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Passou a haver maior "cobrança".
02 - Assistente Jurídico	Na PGF/AGU é aplicado o regime disciplinar do Estatuto dos Servidores, com critérios objetivos, não dando margem a perseguições políticas e pessoais.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço a atual situação.
05 - Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	Todos os membros do setor são submetidos aos controles dos órgãos internos e externos, sujeito a responder processo disciplinar em caso de conduta

	desviante, assegurada a ampla defesa.
07 - Assistente Jurídico	Processo disciplinar.
08 - Servidor	Processos administrativo e/ou redistribuição.
09 - Servidor	Processos disciplinares.
10 - Servidor	Processos administrativos.
11 - Assistente Jurídico	Os procedimentos que estão alinhados na legislação que cuida de cada caso.
12 - Servidor	processo administrativo.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Processo disciplinar.
15 - Servidor	Processos internos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quanto às mudanças ocorridas sobre a forma usada para promover a aprendizagem dos colaboradores, questão 32, 60% (9 casos) relatam não ter havido mudanças significativas, 13,35 (2 casos) afirmam que houve mudanças positivas, 13,3% que houve tais mudanças, mas, que foram promovidas pela UFSC e 6,67% afirmam que estas mudanças foram reduzidas e 6,67% (1 caso) afirmam desconhecer a atual situação. As respostas estão expressas no quadro 22.

Quadro 22 - Mudanças ocorridas sobre a forma usada para promover a aprendizagem dos colaboradores

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Mudou pouco. Dependeu basicamente de cada Procurador-Chefe.
02 - Assistente Jurídico	Não havia interesse da "instituição" na formação e especialização dos seus colaboradores. Toda vez que se pedia dispensa do ponto, diárias e passagem para participar de algum evento da área, a resposta era sempre a mesma "não temos verba". Somente a chefia tinha possibilidade de participar de eventos quando era do seu interesse.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma significativa.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço a atual situação.
05 - Servidor	Nenhuma, não existe a aplicação de qualquer técnica.
06 - Assistente Jurídico	Mais recentemente foram dadas oportunidades de participação em cursos de aperfeiçoamento

	profissional, quase sempre custeadas pela UFSC.
07 - Assistente Jurídico	promovida pela UFSC.
08 – Servidor	nenhuma.
09 – Servidor	Nunca houve promoção nesse sentido, somente ocorre com os Procuradores.
10 – Servidor	Nenhuma.
11 - Assistente Jurídico	Com o incentivo nas oportunidades oferecidas aos inúmeros tipos de atividades a todos os vinculados a PFSC.
12 – Servidor	Nenhuma.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 – Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação as mudanças ocorridas sobre as técnicas usadas para fazer recrutamento e seleção de novos colaboradores, questão 33, apenas 26,3% (4 casos) relata terem havido mudanças significativas, 20% (3 casos) relata que não houve tais mudanças, 53,33% (1 caso) refere o concurso público que já havia sido o modo de recrutamento da antiga Procuradoria e 6,7% (1 caso) afirma que desconhecer a situação. A respostas dos colaboradores encontram-se expostas no quadro 23.

Quadro 23 - Mudanças ocorridas sobre as técnicas usadas para fazer recrutamento e seleção de novos colaboradores

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Conforme a gestão, houve preocupação com a harmonia da equipe, com o conhecimento, com a formação e com a capacidade e a vontade de trabalhar.
02 - Assistente Jurídico	Critério absoluto do concurso público, no âmbito da AGU.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço a atual situação.
05 - Servidor	Nenhuma, não existe a aplicação de qualquer técnica.
06 - Assistente	O recrutamento era feito entre a chefia e a UFSC

Jurídico	com a participação da Procuradoria Federal/AGU.
07 - Assistente Jurídico	concurso publico.
08 - Servidor	concurso publico.
09 - Servidor	Concurso publico.
10 - Servidor	Concurso publico
11 - Assistente Jurídico	Com medidas que são prescritas e atualizadas pelos gestores da Advocacia Geral da União.
12 - Servidor	Concurso.
13 - Assistente Jurídico	Os concursos foram unificados na AGU, não mais pela UFSC.
14 - Assistente Jurídico	Concurso.
15 - Servidor	Concurso.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na questão 34, interrogam-se os sujeitos de estudo sobre mudanças ocorridas na forma de promover a cooperação entre os membros do setor, 73,33% (11 casos) afirma que não houve mudança alguma, 20% (3 casos) aponta que houve tais mudanças e 6,7% (1 caso) refere não conhecer a situação. As respostas dos colaboradores são apresentadas no quadro 24.

Quadro 24 - Mudanças ocorridas na forma de promover a cooperação entre os membros do setor

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Conforme a gestão buscou-se basicamente a harmonia entre os setores, decorrendo, daí, a cooperação.
02 - Assistente Jurídico	Pelas descrições em linhas volvidas pode-se ter uma ideia da imensa mudança ocorrida.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço a atual situação.
05 - Servidor	Não existe essa promoção.
06 - Assistente Jurídico	A cooperação entre os membros do setor dependia mais de iniciativa dos Procuradores do que por incentivo da chefia.
07 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
08 - Servidor	Nenhuma.

09 - Servidor	Nenhuma.
10 - Servidor	Nenhuma.
11 - Assistente Jurídico	Da mesma maneira respondida anteriormente, consoante a precisão ocorrida na época.
12 - Servidor	Nenhuma.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
15 - Servidor	Nenhuma.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação às mudanças que aconteceram sobre a forma e grau com que os colaboradores compartilham seus sentimentos pessoais, objeto da questão 35, os sujeitos de estudo apresentaram as respostas presentes no quadro 25.

Em relação a este item, 80% (12 casos), a maioria absoluta, afirma não haver tido mudanças, sendo que alguns destes afirmam que jamais houve compartilhamento de sentimentos pessoais entre os colaboradores quer da PGUFSC, quer da PGF/AGU, 13,3% (2 casos) afirma que houve mudanças positivas e 6,7% (1 caso) afirma desconhecer a situação.

Quadro 25 - mudanças que aconteceram sobre a forma e grau com que os colaboradores compartilham seus sentimentos pessoais

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Basicamente, não houve mudanças.
02 - Assistente Jurídico	Aqueles que trabalhavam sob constante "opressão", sendo objeto constante de assédio moral, passaram a trabalhar em ambiente de respeito pessoal, com regras claras e pessoas de alto nível intelectual, tornando prazeroso o local de trabalho.
03 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
04 - Assistente Jurídico	Desconheço a atual situação.
05 - Servidor	Nenhuma.
06 - Assistente Jurídico	Não ocorreu qualquer mudança quanto ao compartilhamento de sentimentos pessoais.
07 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
08 - Servidor	Não ha compartilhamento de sentimentos entre os

	grupos.
09 - Servidor	Não há compartilhamento.
10 - Servidor	Não houve mudança.
11 - Assistente Jurídico	Com referência a PFSC, a mesma é constituída por pessoas oriundas de diferentes órgãos públicos federais, bem como de empresas terceirizadas, podendo-se colher por uma rápida observação, do enriquecimento da troca de informações de experiências que finaliza na melhora das atividades atribuídas a cada um.
12 - Servidor	Não ha compartilhamento.
13 - Assistente Jurídico	Nenhuma.
14 - Assistente Jurídico	Não existe compartilhamento.
15 - Servidor	Não existe isso.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quanto ao sentimento de que os objetivos do setor de atuação são, também, os objetivos de todos os seus colaboradores, interrogação da questão 36, 46,67% (7 casos) afirma que não há esta identificação entre o objetivos dos colaboradores e os da PFG/AGU, 26,3% (4 casos) afirma que há esta identificação, 13,3% (2 casos) parecem fugir a questão e 6,7% (1 caso) afirma que o os objetivos dos servidores são os mesmos da PFG/AGU, mas, os dos procuradores não. As respostas atribuídas a este tópico pelos sujeitos de estudo estão expostas no quadro 26.

Quadro 26 - Sentimento de que os objetivos do setor de atuação são, também, os objetivos de todos os seus colaboradores

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Em determinada época (julho de 2008 a julho de 2012), sim. A equipe de colaboradores incorporou o sentimento de que o trabalho deveria ser desenvolvido em prol da UFSC. Isso ficou muito evidente e era notado pelas autoridades da UFSC.
02 - Assistente Jurídico	Por estar inativo desde 2008, prejudica um pouco a resposta, todavia, observei a mudança geral no comportamento daqueles que trabalharam sob pressão psicológica de quem não estava à altura do cargo para exercer o comando da unidade. A demonstração de felicidade por estar em outro local onde impera justiça e o tratamento igualitário a todos os colaboradores.

03 - Assistente Jurídico	Sinto que sim, todos pareciam empenhados em desenvolver um bom trabalho.
04 - Assistente Jurídico	Atualmente com a PF/SC junto à UFSC, os objetivos passaram a obedecer critérios estabelecidos pela AGU, muitos deles conflitantes com o <i>modus operandi</i> da instituição de ensino, em razão da autonomia conferida pela Carta Magna.
05 - Servidor	Não. os colaboradores pensam apenas em cumprir minimamente bem suas tarefas.
06 - Assistente Jurídico	Sim. Todos do setor estão atentos aos objetivos estabelecidos e atuam de forma muito profissional, cientes da responsabilidade e importância dos seus procedimentos.
07 - Assistente Jurídico	Sim. Existe um comprometimento de todos.
08 - Servidor	Não. Os objetivos são separados por grupos: Procuradores/AGU e os servidores/UFSC.
09 - Servidor	Os objetivos são bem claros, os da UFSC e da AGU.
10 - Servidor	Os objetivos dos servidores não são os mesmo dos Procuradores.
11 - Assistente Jurídico	Com o modelo da constituição da PFSC, somado as demais instituições que fazem parte da AGU, podendo-se afirmar sem medo de errar que sua funcionalidade é um incontestável sucesso e, com seu regular aprimoramento só tem como se antever o fortalecimento do que lhe é designado pela Comissão Federal como função primordial de atividade de Estado, destacando acima de tudo, o robustecimento eficaz do cuidado da coisa pública.
12 - Servidor	Dos servidores são os mesmo, e dos Procuradores são diferentes.
13 - Assistente Jurídico	Não porque não existe tal política.
14 - Assistente Jurídico	Não .
15 - Servidor	Agora não mais.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Em relação à questão 37, Quem são vocês enquanto organização? As respostas parecem dividir bem o perfil dos sujeitos de estudo e seus sentimentos em relação a suas atuais condições de trabalho, 60% (9 casos, todos os assistentes jurídicos) afirma de um modo ou outro que se identificam com a cultura organizacional da AGU, sentem-se membros plenos, integrantes da AGU, enquanto que 40% (6 casos, todos os

servidores) sentem-se como colaboradores da UFSC transferidos para a AGU, mas, que mantêm os vínculos empregatícios com a organização-mãe. As respostas dos colaboradores estão no quadro 27.

Quadro 27 - Quem são vocês enquanto organização?

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Parte de uma organização que presta função essencial à justiça, mas que, em termos de organização deixa a desejar.
02 - Assistente Jurídico	Prejudicado, em virtude da inatividade.
03 - Assistente Jurídico	Membros da AGU.
04 - Assistente Jurídico	Um grande e complexo escritório de advocacia controlado pelo Governo Federal.
05 – Servidor	Enquanto organização somos UFSC prestando serviços à AGU.
06 - Assistente Jurídico	Somos profissionais respeitados e incumbidos de grande responsabilidade na defesa dos interesses da coisa pública.
07 - Assistente Jurídico	Procuradores Federais.
08 – Servidor	Servidores prestando serviços para a AGU.
09 – Servidor	Servidores prestando serviços para AGU.
10 – Servidor	Servidor prestando serviços para outro órgão público dentro da UFSC.
11 - Assistente Jurídico	Já respondido anteriormente.
12 – Servidor	Somos servidores da UFSC trabalhando para outro órgão.
13 - Assistente Jurídico	Apenas uma unidade de defesa jurídica da administração indireta.
14 - Assistente Jurídico	Advogados da União.
15 – Servidor	Servidores de um órgão trabalhando para outro.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As respostas à questão 38, quais características diferem o grupo de pessoas que atua nesse setor dos demais grupos da Universidade, a maioria, 53,33% (8 casos) afirma que a grande diferença refere-se ao fato de os servidores da PGF/AGU não serem funcionários da AGU, mas, continuarem incorporados à UFSC. Outras respostas com “alegria e felicidade”, “autonomia, fiscalização e cobrança” “não há diferenças”,

etc. foram citadas por 6,7% (1 caso) respectivamente. Veja-se o quadro 28.

Quadro 28 - Características que diferem os colaboradores da PGF/AGU dos demais grupos da Universidade

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Vejo como um setor a mais em relação aos demais setores da UFSC.
02 - Assistente Jurídico	A alegria e felicidade de todos com o ambiente sadio de trabalho.
03 - Assistente Jurídico	A especificidade do trabalho.
04 - Assistente Jurídico	Autonomia, fiscalização e cobrança.
05 - Servidor	Não vejo qualquer diferença.
06 - Assistente Jurídico	As características que diferem o setor dos demais grupos da UFSC se destacam a importância das orientações jurídicas emitidas e a sua atuação independente junto a instituição.
07 - Assistente Jurídico	Defender os interesses públicos.
08 - Servidor	Os servidores não serem considerados servidores da UFSC.
09 - Servidor	Não fazem parte da UFSC.
10 - Servidor	Os servidores da Procuradoria são vistos como membros externo a UFSC.
11 - Assistente Jurídico	Ao contrario do ocorrido anteriormente a criação da Procuradoria-Geral Federal, todos os órgãos vinculados a AGU, não são mais integrantes da estrutura organizacional das autarquias e fundações públicas, portanto a exemplo do órgão jurídico da UFSC, esta ocupando determinado espaço fisico no campus universitário, com apoio de pessoal e material, no afã da premente necessidade de conduzir correta orientação de encaminhamento consultivo para a conquista da normal gestão da entidade de ensino superior.
12 - Servidor	Esquecidos
13 - Assistente Jurídico	Escolaridade.
14 - Assistente Jurídico	Caracteriza-se pelos serviços prestado a outro órgão.
15 - Servidor	A característica mais marcante foi que os servidores passaram a não existir para a UFSC.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

No quadro 29 são apresentadas as respostas dadas pelos sujeitos de estudo à questão 39: “Você sente que existe um vínculo forte entre você e seus colegas de trabalho? Por favor, explique sua resposta. Em relação a este tópico, 46,67% (7 casos) afirma que não há vínculo afetivo entre os colaboradores, 40% (6 casos) aponta que existem tais vínculos, 13,3% (2 casos) apontam que existe vínculo afetivo entre os servidores e, 6,7% para ter fugido ao núcleo da questão.

Quadro 29 – Existência, ou não, de vínculo afetivo forte entre os colaboradores do setor

<b>Colaborador</b>	<b>Respostas</b>
01 - Assistente Jurídico	Sim. Sentimento de equipe.
02 - Assistente Jurídico	Sim. Como todos trabalhávamos sob opressão, a nossa união nos fortalecia. Toda vez que alguém do grupo era ameaçado pelo chefe, contava com a solidariedade dos demais, o que estreitou vínculos de amizade e fraternidade entre todos.
03 - Assistente Jurídico	Sim. todos eram pessoas de bom convívio, companheiros e de animo positivo.
04 - Assistente Jurídico	O grande problema das relações humanas nos ambientes de trabalho. Parte-se da premissa que colegas de trabalho, obrigatoriamente, não são amigos, mas apenas colegas de trabalho. Claro que existem exceções, mas são raras.
05 - Servidor	Não, me limito a executar as minhas atividades e manter um bom convívio no trabalho, sem interesse em ir além disso.
06 - Assistente Jurídico	Existe. O vínculo estabelecido é resultante do bom convívio Profissional e pessoal. A minha atuação obteve um retorno positivo acima do esperado.
07 - Assistente Jurídico	Sim existe entre alguns.
08 - Servidor	Não existe.
09 - Servidor	Não. pois existem dois grupos.
10 - Servidor	Não existe.
11 - Assistente Jurídico	Respondido anteriormente.
12 - Servidor	Entre os servidores sim.
13 - Assistente Jurídico	Não, o processo eletrônico e o home Office afastaram o convívio.

14 - Assistente Jurídico	Não.
15 - Servidor	Não mais.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O gráfico 16 apresenta o perfil dos sujeitos de estudo em relação à alternativa que corresponde ao seu setor, verifica-se que 13,3% considera que as manifestações culturais (valores, pressupostos, mitos, histórias...) são de amplo consenso para o grupo de servidores do setor como um todo; 6,7% que há a coexistência de grupos diferenciados por manifestações culturais diferenciadas e 80% afirma que não se identificam manifestações culturais comuns no setor.

Gráfico 16 – Alternativa correspondente ao setor.



As manifestações culturais (valores, pressupostos, mitos, histórias...) são de amplo consenso para o grupo de servidores do setor como um todo	2	13.3%
Há coexistência de grupos diferenciados por manifestações culturais diferenciadas	1	6.7%
Não se identificam manifestações culturais comuns no setor	12	80%

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conclui-se esta seção de apresentação de dos dados da pesquisa e parte-se, em seguida, para a discussão dos resultados na seção seguinte.

## 4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando-se os resultados verifica-se que há uma divisão acentuada no seio dos sujeitos de estudo em relação aos benefícios e problemas colocados pelo encontro organizacional referido quando, com a Lei 10.480/02 (Presidência da República), a antiga Procuradoria da UFSC foi anexada à Procuradoria-Geral Federal da Advocacia Geral da União e os colaboradores passaram a atuar para a AGU. Portanto, se há um movimento de integração da cultura organizacional da AGU e de identificação organizacional, há, também, fragmentação e diferenças de identidade cultural visto que há colaboradores que parecem não se sentir plenamente integrados na organização (CASAVECHIA et al, 2011; SCHEIN, 2009).

Se forem cruzadas as informações do gráfico 5, com a planilha das respostas no Apêndice B, (cujas respostas estão na mesma ordem que os respondentes, sendo que os servidores ocupam a 5ª, 8ª, 9ª, 10ª, 12ª e 15ª linhas da tabela do Word, original do Excel – também, pode-se verificar as posições dos servidores nas listas de respostas no quadro 4 até o quadro 29 - e, portanto, todas as respostas nestas linhas são de servidores. Verifica-se que os assistentes jurídicos foram todos incorporados pela AGU, enquanto os servidores permaneceram todos nos quadros pessoais da UFSC. Este fato já era sabido desde o começo da pesquisa e justificava a hipótese que este fato poderia ser causa de insatisfação com o trabalho (TAVARES, 2008) e colocar problemas de identidade e cultura organizacionais (SCHEIN, 2009; FLEURY, 2012) por parte dos servidores em relação à AGU e, também, à UFSC.

Com relação ao conceito atribuído ao encontro organizacional determinado pela Lei 10.480/02, gráfico 6, houve uma repartição de 20% (3 casos) para cada um dos conceitos (excelente, bom, satisfatório, problemático, péssimo), Observando-se a posição das respostas nas linhas das tabelas do Apêndice B, verifica-se que nenhum servidor considerou bom ou excelente o encontro organizacional estudado, sendo que 3 deles (20% do total dos sujeitos de estudo e 50% do total de servidores) consideraram péssimo o encontro entre Procuradoria da UFSC e AGU, 2 (13,3%) consideraram problemático e 1 caso (6,67%) considerou satisfatório o encontro organizacional referido. Portanto, 83,33% dos servidores considerou insatisfatório (péssimo ou problemático) o encontro que transformou a antiga Procuradoria da UFSC na PGF/AGU.

Há um claro problema de identidade e cultura organizacionais, conforme Demo et al (2011), Silva (2011) e Schein (2009), já que a maioria absoluta dos servidores não está de acordo com a transformação da antiga Procuradora Geral da UFSC na Procuradoria-Geral Federal da AGU, o mesmo não ocorrendo com os assistentes jurídicos que parecem apreciar um pouco melhor o encontro organizacional considerado. Pode-se trabalhar com duas hipóteses iniciais para que haja esta fragmentação na cultura dominante na AGU, ou o grupo discordante esta preso à sua antiga identidade organizacional (CASAVECHIA et al, 2011) ou um problema estrutural interno impede a plena incorporação do segmento discordante.

No segundo caso, não se pode falar, propriamente, de fragmentação cultural, mas sim, de uma integração (SCHEIN, 2009) mal resolvida. O segmento discordante não coloca em questão a cultura e a identidade da organização, ao contrário, quer tomá-la como sua, mas,

vê-se impedido pela própria estrutura de sua relação com a organização que é semelhante à terceirização. Verifica-se que esta segunda hipótese é a correta para o caso estudado.

Em relação às condições de trabalho da UFSC, gráfico 7, que inclui salário e plano de carreira, a grande maioria dos sujeitos de estudo (73,3%) considerou satisfatória estas condições. Contudo, de acordo com as tabelas de respostas do Apêndice B, 3 servidores consideram estas condições péssimas ou problemáticas e o restante dos servidores considerou satisfatória, nenhum dos servidores considerou boa ou excelentes tais condições.

Esta insatisfação pode se entendida, conforme, por exemplo, Tavares (2008), como fruto de uma expectativa colocada e que não foi atendida ou que não pode ser atendida. Quando ocorreu o encontro organizacional UFSC/AGU, na Procuradoria jurídica, e os assistentes jurídicos foram incorporados à AGU, que aparecia como uma organização mais interessante em termos de condições de trabalho, os servidores se viram atraídos por esta mesma possibilidade, mas, foram frustrados com a não efetivação dela. ( CASAVECHIA et al, 2011; SCHEIN, 2009).

Quanto às condições de trabalho oferecidas pela AGU, foram consideradas excelentes ou boas pela grande maioria dos colaboradores, gráfico 8, incluindo, assistentes jurídicos e servidores, o que parece ser uma opinião quase unânime que as condições de trabalho da AGU são superiores àquelas da UFSC, gráfico 9. Contudo, 20% (3 casos) consideraram que há um mesmo padrão de condições de trabalho e 1 caso (6,67%) que percebem como relativo à diferença de padrão entre UFSC e AGU.

Em relação ao trabalho na AGU, a maioria 46,67% considera-se medianamente satisfeita com os seus trabalho, verificando-se no, Apêndice B, as respostas. Verifica-se que todos os servidores ou se declararam insatisfeitos ou medianamente satisfeitos, nenhum deles considerou-se satisfeito ou muito satisfeito.

Schein (2009), Chiavenato (2010), Casavechia et al (2011) apontam que há diferenças e heterogeneidade sob a homogeneidade aparente da cultura dominante na organização porque a cultura e identidade organizacionais, na perspectiva dos colaboradores, orientam-se segundo, principalmente, as condições de trabalho - salários, carreira, ambiente, tempo de trabalho diário e semanal, possibilidade de formação continuada, realização profissional, etc.. Uma organização somente mantém a sua identidade cultural internalizada nos seus colaboradores na medida em que pode atender às expectativas de

qualidade de vida no trabalho que estes últimos possuem em relação à organização, não havendo este quesito satisfeito de forma plena, a identidade e cultura organizacional na perspectiva dos colaboradores é instável.

Conforme Schein (2009), sobre este tópico, a heterogeneidade que surge não é devida a existência de fragmentos culturais diferentes dentro da organização que convivem com a cultura dominante, não no caso estudado aqui, o que há é um grupo de colaboradores que não foram efetivamente incorporados pela organização e não podem se sentir plenamente integrados na sua cultura organizacional.

Na presente investigação, verifica-se que houve mudanças nos elementos simbólicos e culturais, no sentido de Schein (2009), no encontro entre a Procuradoria da UFSC e a Procuradoria-Geral Federal da AGU, houve mudanças de nomes, de logotipos e cores. Este fato caracteriza uma mudança cultural irreduzível, fazendo com que os colaboradores da AGU cada vez mais se identifiquem à cultura desta última e tendem a abandonar, ou deixar de investir na cultura da UFSC. Este fenômeno é relatado em outras pesquisas e seus mecanismo guardam semelhanças com a de outros estudos (SILVA, 2011; CASAVECHIA et al, 2011).

Na perspectiva integradora de Schein (2009), a cultura é algo que, a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado. Isso vai ocorrer no momento em que se perceber que as soluções conhecidas não funcionam mais para resolver os problemas (os resultados não estão sendo alcançados), levando a uma necessidade de adaptação às novas demandas do ambiente interno ou externo. Sob o enfoque de integração, a cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar.

Ora, parece que no caso em estudo, o fato de a cultura da organização externa (AGU) ser considerada superior ao da organização-mãe (UFSC) (pelo menos para a maioria dos colaboradores e em relação às condições de trabalho), o conflito organizacional suposto não vem de uma resistência dos servidores em esquecerem os antigos padrões e símbolos culturais da organização-mãe, mas sim, do fato que desejam se integrar totalmente ao quadros da organização “externa”, visto que a cultura desta última parece ser mais apreciada que a da organização-

mãe. Portanto, o cerne do conflito não seria uma resistência a identificação aos novos valores e normas culturais da organização externa, mas sim, o fato de não se possível a plena integração à cultura organizacional da AGU, na medida, em que se está preso, ainda, aos quadros funcionais de uma cultura que passou a se considerar inferior ao da nova organização.

Em todos os critérios que orientam as 40 questões levantadas, abordando elementos específicos que definem a identidade e a cultura organizacional, observa-se, praticamente, as mesmas colocações que tendem a demonstrar a superioridade da “nova” cultura organizacional que veio de fora e encampou o setor jurídico da organização-mãe. Não se pode, na verdade, falar em fragmentação e diferenciação, como fora sugerido no início desta discussão. Porque em todas as questões, servidores e assistentes jurídicos, em sua maioria, valorizam e reforçam os elementos culturais da AGU. Então, não há dubiedade de identidade, há, ao contrário, uma forte tendência a uma identificação cada vez maior com a cultura organizacional da AGU. Apesar de a cultura organizacional da AGU, também, revelar algumas deficiências, é considerada melhor que a cultura da organização-mãe.

Portanto, os servidores não estão insatisfeitos porque não conseguiriam absorver os valores, artefatos, mitos e ritos da AGU devido à sua identificação profunda com a Cultura da UFSC, ao contrário, eles estão insatisfeitos com o fato de não poderem se integrar plenamente à cultura da AGU e permanecerem presos a uma cultura organizacional que não é mais a sua.

A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas que foi aprendido à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009).

Na perspectiva da integração de Schein (2009), compreende-se que ao serem transferidos para o ambiente de trabalho da AGU, os colaboradores da antiga Procuradoria da UFSC passaram a travar contato com uma nova cultura organizacional. Ora, esta cultura mostrou-se forte o suficiente para promover um processo de desidentificação em relação à cultura-mãe e um processo de interiorização dos novos valores culturais trazidos pela cultura externa. Portanto, o problema de identidade e mudança de cultura organizacional que subsistiu do encontro entre as organizações pode ser entendido do

ponto de vista da integração, visto que, também, os servidores se identificaram com a cultura da AGU, mas, não se sentem, totalmente, integrados por ela.

Tavares (2008), também, pode ajudar a compreender o fenômeno, não como um problema de fragmentação e competitividade de culturas organizacionais diferentes, mas, como um problema intrínseco a uma cultura organizacional que desperta ( sem ter a intenção) expectativas em um determinado segmento de colaboradores que não pode ser atendida.

A resolução final para esta questão de cultura organizacional não remete a um processo de culturalização e identificação com a cultura externa, este processo já ocorreu por si mesmo (bastou o encontro), mas, remete à regularização definitiva da situação dos servidores que deveriam, também, ser incorporados à AGU e passar a fazer parte plenamente da cultura organizacional da AGU.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo central da pesquisa é analisar as mudanças geradas nos colaboradores em decorrência do encontro de culturas organizacionais diferentes a partir da Lei nº 10.480/2002 que vinculou as antigas procuradorias das autarquias federais à Procuradoria-Geral Federal da Advocacia-Geral da União. Este objetivo foi alcançado usando-se os dados obtidos através de um questionário aplicado aos ex-colaboradores da antiga Procuradoria da UFSC - e que, atualmente, atuam para a PGF/AGU e da confrontação destes dados primários com os dados secundários obtidos da literatura. Verificou-se que os símbolos, valores e crenças componentes da identidade cultural da organização externa (AGU) - ou da cultura emergente do encontro organizacional referido - foram assimilados pelos colaboradores que consideram, em sua maioria, que a cultura da organização externa é superior, em termos de condições de trabalho ao da organização-mãe.

As condições de trabalho (salários, planos de carreira, incentivos, tempo de trabalho, etc) da AGU, também, foram consideradas mais interessantes que aquelas da UFSC, contudo, há resistência em aceitar as mudanças e transparece certa insatisfação com o encontro organizacional determinado pela Lei 10.480/02, isso, não só ocorre entre os servidores, mas, entre os próprios assistentes jurídicos, sob certos aspectos.

Descrever as mudanças de cultura e identidade organizacionais dos servidores que atuavam na antiga PGR/UFSC e que passaram a atuar para a PGF/AGU é um dos objetivos específicos colocados pela pesquisa e realizado quando da confrontação entre a opinião dos assistentes jurídicos e as dos servidores a respeito do “mesmo” encontro organizacional.

Quanto ao segundo objetivo específico que deveria identificar a cultura organizacional emergente - sob as perspectivas da integração, diferenciação e fragmentação - do exercício das atividades da AGU na UFSC, em primeiro lugar, verificou-se que o problema principal investigado pela pesquisa não tinha por núcleo a fragmentação e/ou diferenciação cultural - que define a existência de mais de uma cultura dentro de uma mesma organização - mas sim, há um problema de integração de uma população de colaboradores oriundos de uma cultura-mãe, mas, que já havia vestido os valores e símbolos da cultura emergente. Claro que há indícios de uma coexistência das duas culturas no seio da cultura emergente, mas, este não é o núcleo causal do problema verificado.

Em relação a propor alternativas de ação para lidar com ambiguidades e contradições percebidas pelos servidores que atuavam na antiga PGUFSC e que passaram a atuar para a AGU, a primeira alternativa é evidente e seria a incorporação dos servidores aos quadros de colaboradores da AGU, a efetivação de sua transferência para a AGU e, assim, cessaria muitas das insatisfações expressas, principalmente, pelos servidores. Mas, talvez, juridicamente e politicamente, isso se torne impossível, não sendo de interesse da união e nem podendo contar com apoio social e/ou da opinião pública.

Haveria que se aprofundar o estudo de todas as causas envolvidas nas críticas feitas ao encontro entre as duas organizações determinado pela Lei Federal 10.480/02, porque no caso dos servidores ficam evidenciadas estas causas, mas, no entanto, há críticas, sob um item ou outro, dos próprios assistentes jurídicos que, entretanto, foram incorporados à AGU. Neste caso, talvez, por baixo da homogeneidade aparente dominada pela cultura da AGU, subsiste fragmentações e diferenciações que remetem à outra identidade organizacional. Mas, isto precisaria ser aprofundado por uma pesquisa mais ampla e detalhada.

Confrontado-se as tabelas de respostas, constantes do Apêndice B, com os gráficos e quadros de respostas da seção de apresentação dos resultados, verifica-se que a resistência e a insatisfação moderadas é quase unânime entre os servidores e, geralmente, é somente expressas por eles em todos os itens questionados. É fácil deduzir que não se trata de um problema de vinculação subjetiva à antiga identidade e cultura organizacionais, mas, há um problema de plena integração aos quadros da nova cultura. O fato de não terem sido incorporados aos quadros de pessoal da AGU, ganhando os mesmos benefícios que seus colegas assistentes jurídicos explica as resistências e a insatisfação moderadas em relação à cultura organizacional diferentes.

Não se pode atribuir esta resistência a problemas de fragmentação e diferenciação, como se houvesse fragmentos, ilhas, da cultura e identidade da organização-mãe presente insistentemente na cultura emergente – não se trata disso a força da cultura emergente impede esta fragmentação anacrônica. O problema é interno à cultura emergente e provém do fato de que os servidores não querem mais estar vinculados à antiga organização e querem ser parte plenamente integradas na cultura emergente.

Contudo, há exceções e alguns colocam como relativas a superioridade cultural da AGU sobre a UFSC e tecem-se dúvidas sobre a solidez da cultura e da identidade da AGU, enquanto organização. Há um caso, ao menos, que nega esta superioridade de condições de

trabalho e de cultura organizacional por parte da AGU, mas, esse caso, representa 6,67% das opiniões.

Portanto, as modificações propostas só poderiam ir na tendência à completa inserção dos servidores nos quadros da AGU rompendo seu vínculo profissional com a UFSC e, assim, sentindo-se, plenamente, integrados e atuantes na nova organização e na cultura emergente no encontro organizacional. É preciso verificar essa possibilidade na perspectiva jurídico-trabalhista e na perspectiva político-institucional, se a possibilidade da incorporação aos quadros da AGU é inviável política e juridicamente, então, os servidores terão que se habituar a sua dupla identidade organizacional se quiserem permanecer atuando na AGU.

Pode ser que toda esta superioridade cultural atribuída à AGU nos diversos itens de cultura organizacional questionados estejam somente no fato de que a AGU oferece melhores salários aos colaboradores incorporados aos seus quadros. Isto pode ser bastante subjetivo e fundado sobre as necessidades individuais porque não há tal superioridade, objetivamente, visto a extensão do afazer da universidade e da cultura da organização universitária como um todo, que engloba o seu capital intelectual e humano em diversos níveis.

Não se trata de uma competição em si de culturas organizacionais diferentes pertencentes à organizações públicas federais, mas sim, no núcleo desta pesquisa, da percepção de colaboradores sobre um encontro organizacional que introduziu mudanças inauditas na gestão de pessoas no setor das procuradorias autárquicas que foram deslocadas para uma outra cultura organizacional, mas, não, totalmente, como mostram os casos dos servidores e o fato que o ambiente de trabalho está situado dentro das edificações e espaços universitários.



## REFERÊNCIAS

ABDULLAH; DATE, H. Public sector knowledge management: A generic framework. **Public sector management review**. Jan./Jun. 2009, v. 3, n. 1. Disponível em:

<<http://apps.intan.my/psimr/vol3no1/1%20Public%20Sector%20Knowledge%20Management.pdf>> Acessado em: 10 dez. 2011.

AGAPITO, Fabiana de; OENING, Karla; PEREIRA, Maurício Fernandes. Poder, estratégia e interesses organizacionais: uma análise inter-relacional no terceiro setor. *Anais do IV CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. (2004). Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/2004/pdf/175.pdf>>. Acesso em 01 de jul de 2014.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In J. F. Chanlat (Coord.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (pp. 40-79). São Paulo: Atlas, 1994.

ALBERT, S. The definition and metadefinition of identity. In: WHETTEN, D. S.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, Building Theory through Conversations*. London: Sage, 2005.

ALBERT, S.; WHETTEN, D.A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L.L.; STAW, B. (Eds.), *Research in organizational behavior*, v.7. Greenwich, CT: Jai Press; 1985, p.263-295.

ALVES, S.. *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem da cultura da mudança nas organizações, na era da globalização*. São Paulo, Makron Books, 1997..

ALVESSON, Mats. *Cultural Perspectives on Organizations* . Cambridge University Press: 1995.

ALCADIPANI, R., & CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, n 43, v 2, 2003, p. 64-77.

AMARAL, Marilise Aparecida Granemann do. *Mudança na Gestão e Cultura Organizacional. Um estudo de caso no setor elétrico*. Dissertação de mestrado em administração da Universidade do Vale do

Itajaí. Bagaçu, UNIVALI, 2013. Disponível em:  
<http://siaibib01.univali.br/pdf/Marilise%20Aparecida%20Granemann%20do%20Amaral.pdf>. Acesso em 14/11/2014.

ARAÚJO, Fabio da Silva. *Controle interno no Poder Executivo Federal: Um estudo exploratório quanto à percepção dos auditores internos nas Instituições Federais de Ensino (IFEs) sobre a atuação da Controladoria Geral da União (CGU)*. Programa Multi-institucional e Inter-regional de Pós Graduação em Ciências Contábeis da UNB, UFPE, UFPA e UFRN. Recife, 2007.

ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page, 2009.

AZEM, Guilherme Beaux Nassif. *A carreira de procurador federal e a Procuradoria-Geral Federal: Breves Considerações*. Brasília, Governo Federal/AGU, 2014. Disponível em:  
[agu.gov.br/page/download/index/id/680271](http://agu.gov.br/page/download/index/id/680271). Acesso em 20/05/2015.

BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BATISTA, Fábio Ferreira. *Modelo de gestão do conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. IPEA. Instituto de Pesquisa Aplicada. Brasília: IPEA, 2012

BERGER, P., & LUCKMANN, T.. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento* (25a ed.). Petrópolis: Vozes, 2005.

BERTERO, Carlos Osmar. *Cultura organizacional e instrumentalização do poder*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 29-44.

BRESSER PEREIRA, L. C., & SPINK, P. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. *Dicionário crítico de sociologia*. 2. ed. São Paulo: Ática, 2000.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRASIL. *Lei nº 10.480, de 02/07/2002*. Brasília: Congresso Nacional, 2002.

CARVALHO, Cristina Amélia. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Maceió: Edufal, 1998.

CARVALHO, Cristina Amélia, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. (org.). *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: Editora UFPE, 2003.

CASAVECHIA, Cláudio; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de O. e VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. Manifestações culturais na perspectiva da Integração: A construção de um holograma. *Gestão e Sociedade*, v 5, n 12. Belo Horizonte, setembro/dezembro de 2011, p. 216-235. Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/download/10521](http://www.spell.org.br/documentos/download/10521). Acesso em 25/11/2014.

CAVEDON, N. R. *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANLAT, J.-F. (Coord.). *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos em organizações*. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CLEGG, Stewart R. *Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações*. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.5, p. 68-95, 1992.

\_\_\_\_\_. *Frameworks of power*. Londres, Sage, 1989.

\_\_\_\_\_. *Poder, linguagem e ação nas organizações*. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. v.1. São Paulo: Atlas, 1996, p.47-63.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (Trad. Lúcia Simonini). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DELEUZE, Gilles. *Foucault*. Paris, Editions du Minuit, 2004.

DEMO, Gisele; FOAGAÇA, Natasha; NUNES, Iara; EDREI Layalla; FRANCISCHETO, Leela. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v 12, n 5, São Paulo, set/out 2011, p 15-42.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. *Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, Tânia; FRANÇA, Genauto; SANTANA, Marcelo. Em nome de Deus, uma ordem na pólis: o Mosteiro de São Bento. In: *Organizações e sociedade*. Salvador, v.1, n.1, p.7-26, dez. 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2012. p. 15-28.

\_\_\_\_\_. FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FROST, Peter J. ; MOORE, Larry F.; LOUIS, Meryl Reis; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joanne. *Reframing Organizational Culture*. Califônia: SAGE Publications, 1991.

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

FREITAS, M. E. de. *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FRENCH, J.R.P., RAVEN, B. *The Bases of Social Power*. New York: Harper and Row, 1968.

FREUD, S. *El yo y el ello*. In: Obras completas. Madrid: Editorial. Biblioteca Nueva, 1974. tomo VII.

FOUCAULT, Michel. *História da Sexualidade III – O Cuidado de Si*. Rio de Janeiro, Graal, 1998.

\_\_\_\_\_. *Microfísica do Poder*. Org e trad. Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2003.

\_\_\_\_\_. *Vigiar e Punir*. Pretópolis, Vozes, 2004.

GEERTZ, C.A *interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. *Métodos e técnicas em pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3 ed. Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil, 1984.

HATCH, M. J.. *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.

HUHNE, L. M.. *Metodologia científica*. 7. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2000.

JUNG, C. G. *AION - Estudos sobre o Simbolismo do Si Mesmo*. Petrópolis: Vozes, 1988.

KARKOTLI, Gilson. *Manual de metodologia da pesquisa: curso de administração*. São José: USJ, 2010.

KISIL, Marcos. *Gestão da mudança organizacional*. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. São Paulo, USP, 1998.

KOTTER, John P. *Liderando Mudança*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KUPER, Adan. *Cultura : a visão dos antropólogos*. Bauru, SP : EDUSP, 2002.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. *Metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LÈVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1993.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis Lopes.; NOGUEIRA, Eros. E. da Silva. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 5, , 2001, p. 35-58. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspe03.pdf> Acesso em: 03/12/2014.

MACHADO; Hilka Vier. Identidade Organizacional: um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005. Disponível em:

[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100013.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100013.pdf) Acesso em 02/12/2014.

MARTINEZ, Maria Carmem et al. *Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde do trabalhador*. *Rev Saúde Pública*, n 38, v 1, 2004, ps.55-6.

MARTIN J.; FROST, P.. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance In. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. W. (Ed.). *Handbook of organizational studies*. London: SAGE, 1996. p. 599-621

\_\_\_\_\_.; MEYERSON, D. Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity. In: L.R. Pondy, R.J. Bolan, Jr., and H. Thomas(Eds). *Managing ambiguity and change*. New York: John Wiley, 1988.

\_\_\_\_\_. *Culture in organizations: three perspectives*. New York : Oxford University Press, 1992.

\_\_\_\_\_. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks : Sage, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Cassia R.B.. *Gestão do conhecimento nas organizações: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas*. Tese apresentada ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista. Marília, UNESP, 2010.

NEGRÃO, José Manoel Granados. *Terceirização e Identidade Organizacional: Um estudo das manifestações de integração, diferenciação e fragmentação no setor de telecomunicações em Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura. Belo Horizonte, 2007.

NOGUEIRA, Eros; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. *Identidade Organizacional – a importância dos valores e crenças: estudo de caso em*

uma organização extinta por incorporação. In: XXVII ENANPAD, *Anais...* Atibaia/São Paulo, ANPAD, 2003.

PAGÈS, M. *et al.* *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, Adriano Martin de. *Advocacia-Geral da União: instituição de Estado ou de Governo? Estudo comparativo entre os governos FHC (1999-2002) e Lula (2007-2010)*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência Política. Brasília, UNB, 2015.

PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de Política*. 12.ed., v.2. Brasília: UnB, 1999., p.933-943.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *A construção do planejamento estratégico a partir da coalizão dominante*. Florianópolis, 2002. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PENATTI, Izidro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. *Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas*. *Anais do III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, 2006.

PÉPIN, N. *Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito*. *Mosaico Revista de Ciências Sociais*, v. 1, n. 1. Vitória, 1998, p. 267-293.

PIMENTEL, T. D. ; CARRIERI, A. P. ; LEITE-DA-SILVA, A. R. ; ABATE JUNIOR, C. B. . *Mudanças simbólicas: análise discursiva das transformações identitárias e espaciais em uma feira*. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 5, p. 487121, 2007.

PROCÓPIO, Marcos L. *Poder e análise organizacional: rompendo os limites da racionalidade instrumental*. Dissertação (Mestrado) - NPGA/UFBA, Salvador. 2003.

\_\_\_\_\_. FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. *Poder e análise organizacional: elementos para uma crítica antiutilitarista*. *Cad. EBAPE.BR*, v 3, n 2, 2005, pp. 01-14. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000200003)>. Acesso em 01 de jul de 2014.

ROBINS, Stephen. P. Fundamentos do comportamento organizacional. 8. ed. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2009.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2 maio/ago. 1997, p. 45-72.

RUANO-BORBALAN, J. C. L'identité, l'individu, le groupe, la société. Paris: Éditions Sciences Humaines, 1998.

SAHLINS, Marshall. Antropologia e história em Marshall Sahlins: introdução e conclusão de *Historical Metaphors and Mythical Realities*. **Cadernos de campo**, n.9, p.137-144, 2001.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Razão prática**. Rio de Janeiro; Zahar, 1985.

SACKMANN, S. Cultures and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, v. 37. Mar. 1992, p. 140-161,

SANTOS, Adécio Machado; PEREIRA, Maurício Fernandes. Universidade e Modelo Organizacional – do Modelo Burocrático à Organização Intensiva de Conhecimento. *Florianópolis*, v. 5, n. 1, pp. 01-27, jan./fev./mar./abr. 2012

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Sloan Management Review, Cambridge*, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984.

SCOTT, S.; LANE, V. A Stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 43-62, 2000.

SILVA, Lindomar Pinto da. *A Influência da Reforma Gerencial sobre a Cultura de uma*

*Organização Pública: a Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia em análise*. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, UFBA, 2011. Disponível em:

[http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/lindomar\\_pinto\\_da\\_silva.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/lindomar_pinto_da_silva.pdf). Acesso em 06/12/2014.

\_\_\_\_\_. FADUL, Élvia. A Produção Científica Sobre Cultura Organizacional em

Organizações Públicas no Período de 1997 a 2007: um Convite à Reflexão. *RAC*, v. 14, n. 4, art. 5 Curitiba Jul./Ago. 2010, p. 651-669.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n4/06.pdf>. Acesso em 01/12/2014.

SILVA, Paulo Resende da. *Teoria das Organizações e Modelo Informacional*. Tese de doutoramento. Universidade de Évora. Évora, EU, 2005.

SILVA, A.R.L.; JUNQUILHO, G.S.; CARRIERI, A.P. Cultura em organizações e suas diversidades de análise à luz da metáfora dos “três porquinhos”. *Revista Alcance - Eletrônica*, v. 17, n. 3. Jul-set 2010, p. 211-225. Disponível em:

<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/2267/1605> Acesso em 03/12/2014.

SILVA, Renata; KARKOTLI, Gilson. *Manual de Metodologia Científica do Centro Universitário de São José – SC (USJ)*. São José, USJ, 2011.

SMIRCICH, Linda. Is the concept of culture a paradigm for understand organizations and ourselves? In FROST, Peter; MOORE, Larry F; LOUIS, Meryl Reis; LUNDBERG, Craig C.; MARTIN, Joane. *Organizational Culture*. Carlifornia : SAGE Publications, 1985, pp. 55-72.

\_\_\_\_\_. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.8, n.3, , Sept. 1983, p. 339-358.

SOUZA, Carlos Roberto Soares. *Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia: um caso de transformação organizacional através da tecnologia da Informação*. In : VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la

Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa. *Anais*. Portugal, 8 – 11 Oct. 2002.

SOUZA, M. M. P. DE ; CARRIERI, A. P. ; FARIA, A. A. M. . The Construction of organizational Identity: Discourses on a Brazilian Private Railroad. *Brazilian Administration Review*, v. 5, Curitiba July/Sept. 2008, p. 177-192.

SOUZA, M.M.P.; LIMA, G.C.O.; SOARES, A.S. *A projeção da identidade organizacional: um estudo da identidade de uma ferrovia privatizada*. EnEO 543. Porto Alegre, EnEO, 2006.

STOPPINO, Mario. Poder. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Thompson Editores, 2002.

TADIN, Ana Paula et al. O Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas. *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n.1, p.40-47, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamangement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/36>. Acesso em 23, abr.2014.

TAMAYO, A., ANDRADE, J. E. B., & CODO, W. *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Capital Gráfica, 2002.

TAVARES, João Pedro. *Estudo da Satisfação no Trabalho: Uma Aplicação Na Universidade Federal De Santa Catarina – UFSC*. Tese de doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 2008.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *The cultures of work organizations*. New York, Prentice-Hall, 1993.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. *Revista de Administração Contemporânea*. n 3, p. 89- 107, set/dez 1998.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; MISOCZKY, Maria Ceci . Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: CARVALHO, Cristina Amélia Carvalho; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Org.). *Organizações, cultura e*

*desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003, v. 1, p. 41-60.

WEBER, M. *Economia e sociedade. Fundamentos da Sociologia Compreensiva*. V. 1. Brasília: UnB, 1991.

WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. *Identity in Organizations, building theory through conversations*. London: Sage, 1998.

WILKINSON, A. et al. *The SAGE handbook of human resource management*. London: Sage, 2010.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUJEITOS DE ESTUDO

O presente estudo tem como objetivo Analisar conflitos gerados no encontro de culturas organizacionais diferentes decorrentes da Lei. 10.480/2002.

#### **Dimensões da cultura organizacional, segundo Alves (1997) – antes e depois da mudança:**

1) Sexo:

M(  ) F (  ) Outro (  )

2) Faixa Etária:

20 a 30 anos (  ) 31 a 40 anos (  ) 41 a 50 (  ) 51 a 60 anos (  ) mais de 60 anos (  )

3) Formação:

Segundo Grau completo (  ) Graduação (  ) Especialização (  )  
Mestrado (  ) Doutorado (  ) Pós Graduação (  )

4) Função na antiga Procuradoria da UFSC, anterior à Lei 10.480/02

Assistente Jurídico(  ) Servidor (  )

5) Na atual Procuradoria-Geral Federal (AGU), posterior à Lei 10480/02, você está:

Incorporado ao quadro pessoal da AGU (  ) Permanece incorporado à UFSC (  )

6) Qual conceito você atribuiria à transformação da antiga Procuradoria da UFSC na Procuradoria-Geral Federal vinculada à Advocacia Geral da União (AGU), através da Lei 10.480/02.

Excelente (  ) Bom (  ) Satisfatório (  ) Problemático (  )  
Péssimo (  )

7) Que conceito você atribuiria ao Padrão de Condições de Trabalho (salários, plano de carreira, ambiente, oportunidades de capacitação e ascensão profissional, assistência à saúde, carga horária, regime de férias, licenças premiadas, etc.) da UFSC?

Excelente( ) Bom ( ) Satisfatório ( ) Problemático ( ) Péssimo

8) Que conceito você atribuiria ao Padrão de Qualidade de Vida no Trabalho (salários, plano de carreira, ambiente, oportunidades de capacitação e ascensão profissional, assistência à saúde, carga horária, regime de férias, licenças premiadas, etc) da AGU?

Excelente( ) Bom ( ) Satisfatório ( ) Problemático ( ) Péssimo

9) Em qual das duas instituições encontram-se as melhores condições de trabalho?

UFSC ( ) AGU ( ) Mesmo padrão ( ) É relativo ( )

10) Em relação à satisfação com o seu trabalho na AGU, você se encontra?

Muito satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Medianamente satisfeito) ( ) Pouco satisfeito Insatisfeito ( )

11) Em relação ao seu trabalho na antiga Procuradoria da UFSC, você se encontrava?

Muito satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Medianamente satisfeito) ( ) Pouco satisfeito Insatisfeito ( )

12)Qual nome você usava para se referir ao seu setor?

( ) Procuradoria Geral da UFSC ( ) Procuradoria Geral

12) A -Qual nome você usa atualmente para se referir ao seu setor?

( ) Procuradoria Geral da UFSC ( ) Procuradoria Geral

13) Quais cores e logotipo eram usados para definir a comunicação visual do seu setor?

( ) Da UFSC ( ) AGU

13) A - Quais são usados agora?

( ) Da UFSC ( ) AGU

14) Vocês usavam algum uniforme antes? E o que usam agora?

15) Houve mudança quanto ao mobiliário e equipamentos?

( ) Sim ( ) Não

15) A – Quais?

16) Houve mudança quanto ao perfil das chefias, em relação à sua formação e nível de escolaridade?

( ) Sim            ( ) Não

16)A – Por que?

17) Quais mudanças ocorreram em relação ao perfil das chefias (firme, justo, acessíveis, motivados) após a mudança?

18) Quais diferenças ocorreram em relação à oferta de benefícios aos colaboradores do setor, tais como relativos a salários, tempo de serviço, horário de trabalho?

19) Os propósitos do setor estão claros para vocês? Houve mudanças quanto a isso?

20) Em relação à estrutura organizacional (isto é, à estrutura de autoridade, divisão do trabalho e sistema de comunicação), quais mudanças ocorreram?

21) Quais mudanças ocorreram quanto à taxa de rotatividade e de absenteísmo?

22) Quais mudanças aconteceram sobre os mecanismos de motivação usados pelas chefias?

23) Quais mudanças aconteceram sobre o modo de se fazer a distribuição das tarefas?

24) Quais mudanças aconteceram sobre o uso/distribuição do tempo para o trabalho?

25) Quais mudanças aconteceram sobre a importância dada à figura de autoridade e ao status que o setor tem na Instituição e sociedade?

26) Quais mudanças aconteceram sobre a autonomia que vocês tem em relação a outras unidades da Instituição?

27) Quais mudanças aconteceram sobre modo como as decisões são tomadas (Centralizado ou descentralizado; grupal ou individual; lento ou rápido; racional ou intuitivo; autoritário ou participativo)?

28) Quais mudanças aconteceram sobre a o esforço em fazer com as decisões do setor estão alinhadas com os valores da UFSC?

29) Quais mudanças aconteceram sobre a realização de festas e cerimônias no setor e sobre a participação dos seus membros em eventos e festas da UFSC?

30) Quais mudanças aconteceram sobre a forma como se faz a socialização/integração de novos membros no setor?

31) Quais mudanças aconteceram sobre os procedimentos usados para lidar com condutas desviantes dos colaboradores?

32) Quais mudanças aconteceram sobre a forma usada para promover a aprendizagem dos colaboradores?

33) Quais mudanças aconteceram sobre as técnicas usadas para fazer recrutamento e seleção de novos colaboradores?

34) Quais mudanças aconteceram sobre a forma de promover a cooperação entre os membros do setor?

35) Quais mudanças aconteceram sobre a forma e grau com que colaboradores compartilham seus sentimentos pessoais?

**Identidade organizacional (antes e depois da mudança):**

36) Você sente que os objetivos do setor em que você atua são também os objetivos de todos os seus colaboradores? Por favor, explique a sua resposta.

37) Quem são vocês enquanto organização?

38) Para você, quais características diferem o grupo de pessoas que atua neste setor dos demais grupos da Universidade?

39) Você sente que existe um vínculo forte entre você e seus colegas de trabalho? Por favor, explique a sua resposta.

**Perspectiva da Cultura Organizacional (FROST et al apud CASAVECHIA, 2011):**

- 40) As manifestações culturais (valores, pressupostos, mitos, histórias, ...) são de amplo consenso para o grupo de servidores do setor como um todo; ou há a coexistência de grupos diferenciados por manifestações culturais diferenciadas; ou não se identificam manifestações culturais comuns no setor?

## APENDICE B – RESPOSTAS DOS SUJEITOS DE ESTUDO

1) Sexo:	2) Faixa Etária:	3) Formação	4) Função na antiga Proc.UFSC, anterior à Lei 10.480/2002:
Masculino	mais de 60 anos	Especialização	Assistente Jurídico
Masculino	mais de 60 anos	Graduação	Assistente Jurídico
Feminino	51 a 60 anos	Especialização	Assistente Jurídico
Masculino	mais de 60 anos	Graduação	Assistente Jurídico
Masculino	41 a 50 anos	Especialização	Servidor
Masculino	41 a 50 anos	Graduação	Assistente Jurídico
Masculino	mais de 60 anos	Graduação	Assistente Jurídico
Feminino	41 a 50 anos	Segundo grau completo	Servidor
Feminino	mais de 60 anos	Segundo grau completo	Servidor
Feminino	mais de 60 anos	Segundo grau completo	Servidor
Masculino	51 a 60 anos	Graduação	Assistente Jurídico
Masculino	41 a 50 anos	Segundo grau completo	Servidor
Masculino	41 a 50 anos	Especialização	Assistente Jurídico
Masculino	51 a 60 anos	Graduação	Assistente Jurídico
Feminino	41 a 50 anos	Mestrado	Servidor
5) Na atual Procuradoria-Geral Federal (AGU), posterior à Lei 10.480/2002, você está:	6) Qual conceito você atribuiria à transformação da antiga Procuradoria da UFSC na Procuradoria-Geral Federal vinculada a Advocacia Geral da União (AGU), através da Lei 10.480/2002?	7) Que conceito você atribuiria ao Padrão de Condições de Trabalho (salários, plano de carreira, ambiente, oportunidades de capacitação e ascensão profissional, assistência à saúde, carga horária, regime de férias, licenças premiadas, etc.) da UFSC?	8) Que conceito você atribuiria ao Padrão de Qualidade de Vida no Trabalho (salários, plano de carreira, ambiente, oportunidades de capacitação e ascensão profissional, assistência à saúde, carga horária, regime de férias, licenças premiadas, etc.) da AGU?
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Satisfatório	Satisfatório	Satisfatório
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Excelente	Satisfatório	Excelente
Incorporado ao	Satisfatório	Satisfatório	Bom

quadro pessoal da AGU			
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Problemático	Satisfatório	Satisfatório
Permanece incorporado à UFSC	Péssimo	Satisfatório	Satisfatório
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Bom	Satisfatório	Satisfatório
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Excelente	Bom	Bom
Permanece incorporado à UFSC	Problemático	Péssimo	Bom
Permanece incorporado à UFSC	Péssimo	Problemático	Excelente
Permanece incorporado à UFSC	Péssimo	Problemático	Excelente
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Excelente	Satisfatório	Bom
Permanece incorporado à UFSC	Problemático	Satisfatório	Excelente
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Bom	Satisfatório	Bom
Incorporado ao quadro pessoal da AGU	Bom	Satisfatório	Bom
Permanece incorporado à UFSC	Satisfatório	Satisfatório	Bom
9) Em qual das duas instituições encontram-se as melhores condições de trabalho?	10) Em relação à satisfação com seu trabalho na AGU, você se encontra?	12) Qual nome você usava para se referir ao seu setor?	13) Quais as cores e logotipo eram usados para definir a comunicação visual do seu setor?
Mesmo padrão	Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Muito satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)

AGU	Satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
É relativo	Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
Mesmo padrão	Insatisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Muito satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Pouco satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
UFSC	Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
AGU	Satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)
Mesmo padrão	Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	Da UFSC (Brasão da UFSC)

14) Vocês usavam algum uniforme? E o que usam agora?	15) Houve mudança quanto ao mobiliário e equipamentos (antes e depois)?	15) A) Qual?	16) Houve mudança quanto ao perfil das chefias, em relação à sua formação e nível de escolaridade?
Antes não se usava uniforme, agora usa-se terno e gravata.	Sim	A mudança foi propiciada pela UFSC, não pela AGU. A partir de julho de 2008, houve grande investimento em literatura jurídica, equipamentos de informática e mobiliário, além da reforma do local de trabalho. Apoio exclusivo da gestão do Prof. Prata, nenhum centavo fornecido pela AGU.	Sim
Não.	Sim	Mudanças de equipamentos de informática entre outros fornecidos pela UFSC.	Sim
Não.	Sim	Equipamentos modernos fornecidos pela UFSC.	Sim

Não	Não	Equipamentos de informática	Sim
Nunca usei uniforme.	Sim	No setor onde trabalhava o mobiliário foi renovado.	Sim
No início adotou-se o terno e gravata e deixou-se de usar com a nova direção na Procuradoria junto à UFSC.	Sim	Mobiliário e equipamentos de informática.	Sim
Terno e gravata.	Sim	Computadores mais potentes.	Sim
Não	Sim	Moveis e equipamento de informática.	Não
Não.	Sim	Mobiliário e informática.	Sim
Não.	Sim	Mobília e informática.	Não
Sempre o uso da vestimenta usual dos demais integrantes do órgão.	Sim	Ocorreu aperfeiçoamento na mobília da Procuradoria Federal, com apoio inicial significativa da Reitoria da UFSC, dentre outras instituições públicas.	Não
Não	Sim	Moveis e informática.	Não
Não	Não	Não	Não
Não.	Sim	Mobiliário e equipamentos de informática.	Não
Não estava no Setor no “antes”; e no “agora”, não se usava uniforme, mas se cogitava usar um.	Sim	Mobília.	Sim

17) Quais mudanças ocorreram em relação ao perfil das chefias (firme, justo, acessíveis, motivados) após a mudança?	18) Quais as diferenças ocorreram em relação a oferta de benefícios aos colaboradores do setor, tais como relativos a salários, tempo de serviço, horário de trabalho?	19) Os propósito do setor estão claros para vocês? Houve mudanças quanto a isso?	20) Em relação à estrutura organizacional (isto é, à estrutura de autoridade, divisão do trabalho e sistema de comunicação), quais mudanças ocorreram?
A partir de 2008, a escolha das chefias privilégio pessoas detentoras de formação, conhecimento, capacidade de trabalho e vontade para	Nada disso foi oferecido. Mas a partir de julho de 2008 foi oferecido e garantido um local de trabalho	Ficaram claros: consultoria e assessoramento às autoridades da UFSC, e a defesa judicial e	Dividiu-se o trabalho em consultoria e assessoramento, a cargo de uma equipe que funciona no "Campus", e, em atividades

execução das tarefas. O poder de decisão foi descentralizado, e foi privilegiados o atendimento eficiente, tanto de ordem pessoal quanto processual.	agradável com excelente ambiente para convivência.	extrajudicial da autarquia.	judiciais, a cargo do Procurador Federal no Estado de SC. Na UFSC, criaram-se Coordenações, especializadas em matérias.
Mudanças totais, haja vista que as chefias da Procuradoria da UFSC eram escolhidas apenas por critérios políticos. Na generalidade, pessoas sem a devida formação e prática profissionais que o cargo exige. Total despreparo.	Mudanças radicais, pois antes se cobrava presença por tempo integral, e após somente o cumprimento das tarefas, prazo etc. E quanto ao salário, sem comparação.	Sim. Pois agora se exige produção e não carga horária.	Radicais. Na Procuradoria da UFSC não havia um critério justo de divisão do trabalho, ficava ao talante ditatorial do Chefe escolhido por critérios exclusivamente políticos, sem o devido preparo e formação profissional.
As chefias possuem todas as características citadas.	Na minha concepção não ocorreram mudanças significativas.	os propositos estão claros, mas não houveram mudanças.	As tarefas passaram a ser distribuidas pela numeração dos autos e depois por áreas: pessoal, previdenciário, agrário, execuções, etc.....
Formação na area juridica (completa ou não).	Infelizmente a unica opção para melhor remunerar as chefias era a concessão de gratificação de cargo de chefia (DAI e depois FG). Para os que estudavam sempre foi permitido um horário mais maleável.	Sim. Passou a existir uma normatização centralizada na AGU.	As mudanças mais profundas ocorreram após meu afastamento. Mas, me parece que seguiram ao modelo anterior.
Não ocorreram mudanças.	Nenhuma mudança.	Não estão claros e não houve mudança positiva.	Nenhuma.
Após a mudança podemos destacar, em especial, a motivação.	Sem duvida podemos apontar o salário como a grande diferença em relação à oferta de benefícios.	Os propósitos do setor sempre foram claros.	Inernamente, poucas coisas mudaram. Foram introduzidos diversos controles externos por parte da AGU.
Incentivo	Salário e horário de trabalho.	Sim.	Ocorreram muitas mudanças na estrutura organizacional.
Não houve.	Nenhum benefício.	Estão bem claros.	sistema eletronico da AGU.

Desmotivação.	Nenhuma.	Sim estão claros com relação a diferença UFSC/AGU.	Sistema eletrônico.
Nenhuma.	Não houve mudança para os servidores.	Sim estão. nada mudou.	Para os servidores nada.
Quando da implementação da Procuradoria Federal de SC (PFSC), a administração tornou-se mais organizada, com a colaboração de todos os seus componentes que passaram a ter suas atividades mais definidas.	Seguramente os colaboradores lotados na PFSC, passaram a oferecer seus serviços com mais disposição. Outros, seguem a prescrição da lei pertinente.	Com o advento da PFSC, os seus objetivos de zelar pela coisa pública, tornaram-se mais eficientes.	Passaram a ter suas atividades mais definidas.
Desmotivados.	Não houve mudanças, pois os servidores continuam nos quadros da UFSC.	Sim. Cada órgão tem sua estrutura.	Não houveram mudanças pois são órgãos diferentes.
Nenhuma.	Nenhuma.	Não.	Nenhuma.
Desmotivados.	Nenhuma.	Sim. Centralizou na AGU.	Nenhuma.

21) Quais mudanças ocorreram quanto à taxa de rotatividade e de absenteísmo?	22) Quais as mudanças aconteceram sobre os mecanismos de motivação usados pelas chefias?	23) Quais as mudanças aconteceram sobre o modo de se fazer a distribuição das tarefas?	24) Quais mudanças aconteceram sobre o uso/distribuição do tempo para o trabalho?
As mudanças decorrem basicamente das atitudes do Procurador-Chefe. No período de 07-2008 a 06/2012 a rotatividade e o absenteísmo praticamente inexisteram.	Descentralização do poder de decisão e oportunidade de capacitação.	Por especialidades.	Compatível com a capacidade de cada Coordenadoria.
Com a criação da Procuradoria Federal a maioria dos Procuradores da UFSC foi deslocada para a sede da PGF e os que permaneceram na UFSC tiveram sobrecarga de trabalho.	Não havia motivação.	Na PGF a distribuição das tarefas era realizada de forma justa e igualitária, não ficando ao talante do Chefe/Ditador.	Radical

Com exceção apenas daqueles que eram "amigos do procurador-chefe".			
Nenhuma significativa.	Autonomia, valorização e respeito do trabalho e trabalhador.	As tarefas passaram a ser distribuídas pela numeração dos autos e depois por áreas: pessoal, previdenciário, agrário, execuções, etc.....	Mais liberdade de organização do trabalho, sem imposição de horário fixo a cumprir.
Continua inexistindo controle de frequência.	Desconheço o que ocorre na atual administração.	Pelo que me consta ainda é distribuído sem sorteio e de forma aleatória.	Desconheço a situação atual.
Tem havido maior rotatividade de servidores.	Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.
Quase nada. O fato mais marcante foi a transferência de Procuradores da Procuradoria junto à UFSC para a Procuradoria Federal localizada no centro da cidade.	Mecanismos objetivos de motivação, raros. Utilizou-se muito o discurso da valorização da profissão de Procurador Federal.	AS tarefas eram distribuídas de acordo com a especialidade/afinidade de cada procurador.	Nenhuma. Ficava a critério do Procurador a definição do tempo de trabalho necessário para a realização de suas tarefas.
Rotatividade de servidores.	Nenhuma.	Sim. Mais quantitativa para todos.	Com o sistema criado pela AGU (sistema eletrônico), se obteve melhor tempo usado no trabalho.
Rotatividade de servidores aumentou muito.	Nenhuma.	Pela formação de cada um.	Nenhuma.
Servidores serem trocados continuamente.	Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.
Rotatividade maior dos servidores.	Nunca houve motivação para os servidores.	Via sistema eletrônicos para os processos.	Nenhuma.
Rotatividade de servidores ficou maior.	Principalmente na valorização das atividades de cada colaborador, desde o início da PFSC.	A necessária efetivação de definir de forma pontual levada a cabo pelos dirigentes da PFSC, concernentes as atribuições de cada indivíduo, tanto aquele servidor do quadro como os terceirizados.	A constatação da melhor fluidez e acerto nos resultados das tarefas propostas e atinentes a PFSC.
Os servidores mudam	Nenhuma.	pela formação.	Nenhuma.

constantemente.			
Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma	Nenhuma.
Os Procuradores foram removidos para a AGU e os servidores mudam sempre.	Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.
Na época do órgão jurídico da UFSC tinha-se uma média de 8 procuradores federais, depois com a mudança isso caiu pela metade.	Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.

25) Quais mudanças aconteceram sobre a importância dada à figura de autoridade e ao status que o setor tem na Instituição e sociedade?	26) Quais mudanças aconteceram sobre a autonomia que vocês têm em relação a outras unidades da Instituição?	27) Quais as mudanças aconteceram sobre o modo como as decisões são tomadas (centralizado/descentralizado; grupal/individual; lento/rápido; racional/intuitivo; autoritário/participativo)?	28) Quais mudanças aconteceram sobre o esforço em fazer com que as decisões do setor estejam alinhadas com os valores da UFSC?
Foi valorizada sobremaneira a Procuradoria-Geral Federal e, por consequência, a Procuradoria Federal junto à UFSC, bem assim a autoridade do Procurador-Chefe, tudo em compatibilidade com o desempenho.	Passou-se a ter maior autonomia nas questões técnicas, em relação às autoridades da UFSC, o que não acontecia antes do advento da Lei. 10.480/02.	Tudo muito em função da atuação de cada Procura-Chefe.	Dependendo de cada Procurador-Chefe, existia alinhamento ou não.
Trabalhar sob orientação de uma autoridade autêntica, justa e legítima, motiva o servidor a emprestar o melhor de si em favor da	Como dito antes, não havia autonomia, o regime era ditatorial.	As mudanças ocorridas com a criação da PGF foram "da água para o vinho", ou seja, passou-se de um regime ditatorial, centralizado, injusto e autoritário, para um ambiente em que cada integrante do grupo sabia quais eram as suas atribuições e o	Como as chefias eram impostas por critérios absolutamente políticos, constatava-se que se desejava que as decisões favorecessem à vontade de pessoas e não aos objetivos maiores da instituição.

instituição e da própria sociedade.		trabalho passou a ser distribuído de forma igualitária, sem proteger "apaniguados".	
Mais credibilidade e acatamento aos pareceres.	Nenhuma Significativa.	Descentralizado, grupal e individual, rápido, racional e intuitivo, dependendo do caso, e participativo.	Com a criação da PGF a Procuradoria deixou de pertencer à autarquia e passou a ser um órgão autônomo.
Ja teve bem mais status quando integrava a estrutura da UFSC. Hoje é considerado por muitos um corpo estranho na instituição.	Na pratica, o posicionamento da PF junto à UFSC hoje independe da vontade da administração. A autonomia é total.	A centralização das orientações tornou a maquina mais lenta, mas com decisões igualitárias para todos os problemas.	Deveria existir este esforço, mas a situação ainda é problemática.
O setor passou a ter uma imagem negativa junto aos demais setores da UFSC.	Nenhuma. O setor encontra-se ainda mais submisso ao Gabinete da Reitoria.	Nenhuma.	Nenhuma, sendo que com o atual Procurador-Chefe esse alinhamento é menor ainda.
O setor passou a ser mais respeitado e, com o passar dos tempos, a sua atuação passou a ter mais importância nas decisões no ambito das Instituições.	A subordinação direta com a Procuradoria Federal/AGU deu ao setor a total autonomia quanto às decisões a serem tomadas junto à instituição.	Cada Procurador emitia o seu parecer de forma individual e no prazo adequado por ele estabelecido, que posteriormente era submetido à chefia para aprovação. Por diversas vezes ocorria discursões entre Procuradores sobre um determinado tema com ou sem a participação da chefia, para posterior emissão de parecer jurídico.	Pelo fato da maioria dos Procuradores serem oriundos do quadro da UFSC, facilitou em muito o alinhamento com os valores da instituição.
Com certeza mais respeito, mais humanitário, mais compromisso.	Agora é centralizado na AGU.	Foram muitas as mudanças principalmente a grupal e participativo. Com certeza mais humanistico, decisões descentralizadas, racional.	Todas as decisões são centralizadas na AGU.
Status da AGU.	Nenhuma autonomia, esta fica a cargo da AGU.	Centralizado pela AGU.	As decisões são exclusivamente da AGU.
Autoridade e Status da AGU.	Autonomia somente da AGU.	Centralizado na AGU.	Nenhuma. As decisões são tomadas pela AGU.
Antes da Lei. 10.480/02 os	A autonomia é somente da	Centralizado na AGU.	A UFSC não considera os colaboradores/servidores

servidores eram mais valorizados.	AGU.		da Procuradoria como membros da UFSC.
O comparecimento daqueles responsáveis pelo gerenciamento da PFSC, de forma melhor aproximada aos seus comandados.	A constatação de que sempre alinhado as diretrizes da construção articulado pelos dirigentes da Procuradoria-Geral Federal (PGF), a PFSC conseguiu até o momento, profissionalizar concretamente as suas atividades fins, gerando e melhorando a defesa dos interesses do Poder Executivo.	A conquista em prol das autarquias e fundações públicas federais tornou no claro proveito as partes conflitantes, graças ao apoio nas normas e regulamentos criados no dia-a-dia pelos órgãos que constituem a Advocacia-Geral da União.	O órgão jurídico atual da UFSC possui gestão que cuida dos conflitos e situações encerradas na esfera administrativa, comandadas de forma quase desvinculadas as da PF devido a sua enorme estrutura, porem articulando sempre unidos sobre uma especifica decisão de defesa em defesa dos interesses da Universidade, quando a situação assim o requerer.
O Status da AGU sempre foi grande.	A UFSC não tem autonomia.	As decisões são centralizadas na AGU.	Não ha alinhamento com a UFSC e sim com o Governo.
Poucas. Para melhorar a autoridade.	Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.
O status da AGU continua o mesmo, e o da UFSC se perdeu.	A AGU tem autonomia sobre as decisões jurídicas.	Centralizadas na AGU.	Decisões jurídicas não necessariamente alinhadas com a UFSC.
Autoridade e Status passou a ser da AGU.	Não ha autonomia.	Centralizado na AGU.	Nenhuma.

29) Quais mudanças aconteceram sobre a realização de festas e cerimônias no setor e sobre a participação dos seus membros em eventos e festas da UFSC?	30) Quais mudanças aconteceram sobre a forma como se faz a socialização/integração de novos membros no setor?	31) Quais mudanças aconteceram sobre os procedimentos usados para lidar com condutas desviantes dos colaboradores?	32) Quais mudanças aconteceram sobre a forma usada para promover a aprendizagem dos colaboradores?
Passaram a ser mais considerados, dependendo de cada Reitor e de cada	Praticamente nenhuma.	Passou a haver maior "cobrança".	Mudou pouco. Dependeu basicamente de cada Procurador-Chefe.

Procurador-Chefe.			
Esse tipo de evento era praticamente inexistente no setor.	Esse tipo de evento era praticamente inexistente no setor.	Na PGF/AGU é aplicado o regime disciplinar do Estatuto dos Servidores, com critérios objetivos, não dando margem a perseguições políticas e pessoais.	Não havia interesse da "instituição" na formação e especialização dos seus colaboradores. Toda vez que se pedia dispensa do ponto, diárias e passagem para participar de algum evento da área, a resposta era sempre a mesma "não temos verba". Somente a chefia tinha possibilidade de participar de eventos quando era do seu interesse.
Nenhuma significativa.	Nenhuma significativa.	Nenhuma.	Nenhuma significativa.
Desconheço a atual situação, mas com o passar dos anos as confraternizações foram desaparecendo, haja vista o próprio crescimento da instituição.	Como é um órgão com poucos servidores, a integração sempre se fez de maneira fácil e participativa.	Desconheço a atual situação.	Desconheço a atual situação.
Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma, não existe a aplicação de qualquer técnica.
As festas no setor são muito recentes e a participação em cerimoniais ficavam mais a cargo da chefia.	Os poucos membros que chegaram ao setor, em especial os Procuradores, eram recepcionados com festa e apoiados profissionalmente com material utilizado no setor para facilitar a atuação dos mesmos.	Todos os membros do setor são submetidos aos controles dos órgãos internos e externos, sujeito a responder processo disciplinar em caso de conduta desviante, assegurada a ampla defesa.	Mais recentemente foram dadas oportunidades de participação em cursos de aperfeiçoamento profissional, quase sempre custeadas pela UFSC.
Comando.	Normal.	Processo disciplinar.	promovida pela UFSC.
Nenhuma.	Não há Socialização entre os grupos.	Processos administrativo e/ou redistribuição.	nenhuma.
Nenhuma.	Nenhuma.	Processos disciplinares.	Nunca houve promoção nesse

			sentido, somente ocorre com os Procuradores.
Os procuradores são muito bem recebidos pelos servidores.	Nunca houve socialização entre Procuradores e servidores.	Processos administrativos.	Nenhuma.
De modo normal e cordial em relação a UFSC/PFSC, objetivando fortalecer os laços que possuem por imposição legal.	No que tange os órgãos catarinense da AGU, pode-se destacar o enorme empenho de todos os responsáveis da área que procuram e fazem reuniões frequentes com seus integrantes, no afã de criar melhor relacionamento nas diversas tarefas que lhes são de competências.	Os procedimentos que estão alinhados na legislação que cuida de cada caso.	Com o incentivo nas oportunidades oferecidas aos inúmeros tipos de atividades a todos os vinculados a PFSC.
Não houve.	Não há.	processo administrativo.	Nenhuma.
Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.
Nenhuma.	Nenhuma.	Processo disciplinar.	Nenhuma.
Nenhuma.	Nenhuma.	Processos internos.	Nenhuma.
33) Quais mudanças aconteceram sobre as técnicas usadas para fazer recrutamento e seleção de novos colaboradores?	34) Quais mudanças aconteceram sobre a forma de promover a cooperação entre os membros do setor?	35) Quais mudanças aconteceram sobre a forma e grau com que colaboradores compartilham seus sentimentos pessoais?	36) Você sente que os objetivos do setor em que você atua são também os objetivos de todos os seus colaboradores? Por favor, explique sua resposta.
Conforme a gestão, houve preocupação com a harmonia da equipe, com o conhecimento, com a formação e com a capacidade e a vontade de trabalhar.	Conforme a gestão, buscou-se basicamente a harmonia entre os setores, decorrendo, daí, a cooperação.	Basicamente, não houve mudanças.	Em determinada época (julho de 2008 a julho de 2012, sim). A equipe de colaboradores incorporou o sentimento de que o trabalho deveria ser desenvolvido em prol da UFSC. Isso ficou muito evidente e era notado pelas autoridades da UFSC.
Critério absoluto do concurso público, no âmbito da AGU.	Pelas descrições em linhas volvidas pode-se ter uma idéia da imensa mudança ocorrida.	Aqueles que trabalhavam sob constante "opressão", sendo objeto constante de	Por estar inativo desde 2008, prejudica um pouco a resposta, todavia, observei a mudança geral no

		assédio moral, passaram a trabalhar em ambiente de respeito pessoal, com regras claras e pessoas de alto nível intelectual, tornando prazeroso o local de trabalho.	comportamento daqueles que trabalharam sob pressão psicológica de quem não estava à altura do cargo para exercer o comando da unidade. A demonstração de felicidade por estar em outro local onde impera justiça e o tratamento igualitário a todos os colaboradores.
Nenhuma.	Nenhuma.	Nenhuma.	Sinto que sim, todos pareciam empenhados em desenvolver um bom trabalho.
Desconheço a atual situação.Desconheço a atual situação.	Desconheço a atual situação.	Desconheço a atual situação.	Atualmente com a PF/SC junto à UFSC, os objetivos passaram a obedecer critérios estabelecidos pela AGU, muitos deles conflitantes com o <i>modus operandi</i> da instituição de ensino, em razão da autonomia conferida pela Carta Magna.
Nenhuma, não existe a aplicação de qualquer técnica.	Não existe essa promoção.	Nenhuma.	Não. os colaboradores pensam apenas em cumprir minimamente bem suas tarefas.
O recrutamento era feito entre a chefia e a UFSC com a participação da Procuradoria Federal/AGU.	A cooperação entre os membros do setor dependia mais de iniciativa dos Procuradores do que por incentivo da chefia.	Não ocorreu qualquer mudança quanto ao compartilhamento de sentimentos pessoais.	Sim. Todos do setor estão atentos aos objetivos estabelecidos e atuam de forma muito profissional, cientes da responsabilidade e importância dos seus procedimentos.
concurso publico.	Nenhuma.	Nenhuma.	Sim. Existe um comprometimento de todos.
concurso publico.	Nenhuma.	Não ha compartilhamento de sentimentos entre os grupos.	Não. Os objetivos são separados por grupos: Procuradores/AGU e os servidores/UFSC.

Concurso publico.	Nenhuma.	Não há compartilhamento.	Os objetivos são bem claros, os da UFSC e da AGU.
Concurso publico	Nenhuma.	Não houve mudança.	Os objetivos dos servidores não são os mesmo dos Procuradores.
Com medidas que são prescritas e atualizadas pelos gestores da Advocacia Geral da União.	Da mesma maneira respondida anteriormente, consoante a precisão ocorrida na epoca.	Com referência a PFSC, a mesma é constituída por pessoas oriundas de diferentes órgãos públicos federais, bem como de empresas terceirizadas, podendo-se colher por uma rápida observação, do enriquecimento da troca de informações de experiências que finaliza na melhora das atividades atribuídas a cada um.	Com o modelo da constituição da PFSC, somado as demais instituições que fazem parte da AGU, podendo-se afirmar sem medo de errar que sua funcionalidade é um incontroverso sucesso e, com seu regular aprimoramento so tem como se antever o fortalecimento do que lhe é designado pela Comissão Federal como função primordial de atividade de Estado, destacando acima de tudo, o robustecimento eficaz do cuidado da coisa pública.
Concurso.	Nenhuma.	Não ha compartilhamento.	Dos servidores são os mesmo, e dos Procuradores são diferentes.
Os concursos foram unificados na AGU, não mais pela UFSC.	Nenhuma.	Nenhuma.	Não porque não existe tal política.
Concurso.	Nenhuma.	Não existe compartilhamento.	Não .
Concurso.	Nenhuma.	Não existe isso.	Agora não mais.
37) Quem são vocês enquanto organização?	38) Para você, quais características diferem o grupo de pessoas que atua nesse setor dos demais grupos da Universidade?	39) Você sente que existe um vínculo forte entre você e seus colegas de trabalho? Por favor, explique sua resposta.	40) Assinale a alternativa que corresponde ao seu setor

Parte de uma organização que presta função essencial à justiça, mas que, em termos de organização deixa a desejar.	Vejo como um setor a mais em relação aos demais setores da UFSC.	Sim. Sentimento de equipe.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Prejudicado, em virtude da inatividade.	A alegria e felicidade de todos com o ambiente sadio de trabalho.	Sim. Como todos trabalhávamos sob opressão, a nossa união nos fortalecia. Toda vez que alguém do grupo era ameaçado pelo chefe, contava com a solidariedade dos demais, o que estreitou vínculos de amizade e fraternidade entre todos.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Membros da AGU.	A especificidade do trabalho.	Sim. todos eram pessoas de bom convívio, companheiros e de animo positivo.	As manifestações culturais (valores, pressupostos, mitos, histórias,...) são de amplo consenso para o grupo de servidores do setor como um todo
Um grande e complexo escritório de advocacia controlado pelo Governo Federal.	Autonomia, fiscalização e cobrança.	O grande problema das relações humanas nos ambientes de trabalho. Parte-se da premissa que colegas de trabalho, obrigatoriamente, não são amigos, mas apenas colegas de trabalho. Claro que existem exceções, mas são raras.	Há coexistência de grupos diferenciados por manifestações culturais diferenciadas
Enquanto organização somos UFSC prestando serviços à AGU.	Não vejo qualquer diferença.	Não, me limito a executar as minhas atividades e manter um bom convívio no trabalho, sem interesse em ir além disso.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Somos profissionais respeitados e	As características que diferem o setor dos	Existe. O vínculo estabelecido é	As manifestações culturais (valores,

incumbidos de grande responsabilidade na defesa dos interesses da coisa pública.	demais grupos da UFSC se destacam a importância das orientações jurídicas emitidas e a sua atuação independente junto a instituição.	resultante do bom convívio profissional e pessoal. A minha atuação obteve um retorno positivo acima do esperado.	pressupostos, mitos, histórias,...) são de amplo consenso para o grupo de servidores do setor como um todo
Procuradores Federais.	Defender os interesses públicos.	Sim existe entre alguns.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Servidores prestando serviços para a AGU.	Os servidores não serem considerados servidores da UFSC.	Não existe.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Servidores prestando serviços para AGU.	Não fazem parte da UFSC.	Não. pois existem dois grupos.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Servido prestando serviços para outro órgão publico dentro da UFSC.	Os servidores da Procuradoria são vistos como membros externo a UFSC.	Não existe.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Ja respondido anteriormente.	Ao contrario do ocorrido anteriormente a criação da Procuradoria-Geral Federal, todos os órgãos vinculados a AGU, não são mais integrantes da estrutura organizacional das autarquias e fundações públicas, portanto a exemplo do órgão jurídico da UFSC, está ele ocupando determinado espaço físico no campus universitário, com apoio de pessoal e material, no afã da premente necessidade de conduzir correta orientação de encaminhamento consultivo para a conquista da normal gestão da entidade de ensino superior.	Respondido anteriormente.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Somos servidores da UFSC trabalhando para outro órgão.	Esquecidos	Entre os servidores sim.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor

Apenas uma unidade de defesa jurídica da administração indireta.	Escolaridade.	Não, o processo eletrônico e o home Office afastaram o convívio.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Advogados da União.	Caracteriza-se pelos serviços prestado a outro órgão.	Não.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
Servidores de um órgão trabalhando para outro.	A característica mais marcante foi que os servidores passaram a não existir para a UFSC.	Não mais.	Não se identificam manifestações culturais comuns no setor
11) Em relação ao seu trabalho na antiga Procuradoria da UFSC, você se encontra?	12) A) Qual o nome que você usa para se referir ao seu setor agora?	13) A) Quais as cores e logotipo são usados para definir a comunicação visual do seu setor agora?	16) A) Por que?
Medianamente satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	A partir de 2008, e não por recomendação da AGU.
Insatisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Basicamente pela sua formação.
Muito satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	De acordo com sua formação.
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Incentivo
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Incentivo
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Incentivo
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Incentivo
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Não houve.
Medianamente satisfeito	Procuradoria-Geral da UFSC	AGU (Brasão da República)	Desmotivação.
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Não
Medianamente satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Não.
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Nao.
Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Não
Medianamente satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Não.

Satisfeito	Procuradoria Geral	AGU (Brasão da República)	Escolaridade.
------------	--------------------	---------------------------	---------------



## ANEXOS

## ANEXO I



# Presidência da República

## Casa Civil

### Subchefia para Assuntos Jurídicos

#### LEI Nº 10.480, DE 2 DE JULHO DE 2002.

Mensagem de veto  
Vide Lei nº 12.702, de 2012

Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Passam a integrar o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU, os cargos de provimento efetivo, de nível superior, intermediário ou auxiliar, ocupados por servidores do Plano de Classificação de Cargos - PCC, instituído pela Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, ou planos correlatos das autarquias e fundações públicas, não integrantes de carreiras estruturadas, que estejam em exercício na AGU na data de publicação desta Lei.

§ 1º Os servidores de que trata o **caput** poderão optar por permanecer no quadro permanente de pessoal do órgão ou entidade de origem, devendo fazê-lo perante a AGU, de forma irrevogável, em até 30 (trinta) dias contados da publicação desta Lei.

§ 2º (**VETADO**)

Art. 1º-A. A contar de 1º de julho de 2008, os servidores titulares de cargos de provimento efetivo do Plano de Classificação de Cargos - PCC, de que trata o art. 1º desta Lei, integrantes do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU, serão automaticamente enquadrados no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº

11.357, de 19 de outubro de 2006, de acordo com as respectivas atribuições, os requisitos de formação profissional e a posição relativa na Tabela, conforme Anexo II desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 1º Os cargos de nível superior, intermediário e auxiliar a que se refere o art. 1º desta Lei que estejam vagos em 1º de julho de 2008, e os que vierem a vagar serão transpostos para o PGPE, de acordo com o respectivo nível e requisitos exigidos para ingresso. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 2º O enquadramento de que trata o caput deste artigo dar-se-á automaticamente, salvo manifestação irretratável do servidor, a ser formalizada no máximo até 26 de setembro de 2008, na forma do Termo de Opção constante do Anexo III desta Lei, com efeitos financeiros a contar de 1º de julho de 2008. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 3º Os servidores que formalizarem a opção referida no § 2º deste artigo permanecerão na situação em que se encontravam em 30 de junho de 2008, não fazendo jus aos vencimentos e às vantagens devidas aos integrantes do PGPE. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 4º O prazo para exercer a opção referida no § 2º deste artigo estender-se-á até 30 (trinta) dias contados a partir do término do afastamento nos casos previstos nos arts. 81 e 102 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 5º Ao servidor cedido para órgão ou entidade no âmbito do Poder Executivo Federal aplica-se, quanto ao prazo de opção, o disposto no § 2º deste artigo, podendo o servidor permanecer na condição de cedido. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 6º O disposto neste artigo aplica-se aos aposentados e pensionistas. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 7º Para os servidores afastados que fizerem a opção após o prazo geral, os efeitos financeiros dar-se-ão a contar da data da opção ou do retorno, conforme o caso. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 1º-B. A contar de 1º de julho de 2008, os servidores titulares de cargos de provimento efetivo da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho, de que trata a Lei nº 10.483, de 3 de julho de 2002, integrantes do Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União - AGU, serão automaticamente enquadrados na Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, de acordo com as respectivas atribuições, os requisitos de formação profissional e a posição relativa na Tabela, conforme Anexo IV desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 1º Os cargos de nível superior, intermediário e auxiliar da Carreira da Seguridade Social e do Trabalho, a que se refere o caput deste artigo, que estiverem vagos em 1º de julho de 2008 e os que vierem a vagar serão transpostos para a Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de

acordo com o respectivo nível e requisitos exigidos para ingresso. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 2º O enquadramento de que trata o caput deste artigo dar-se-á automaticamente, salvo manifestação irretroatável do servidor, a ser formalizada no máximo até 26 de setembro de 2008, na forma do Termo de Opção constante do Anexo V desta Lei, com efeitos financeiros a contar de 1º de julho de 2008. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 3º Os servidores que formalizarem a opção referida no § 2º deste artigo permanecerão na situação em que se encontravam em 30 de junho de 2008, não fazendo jus aos vencimentos e às vantagens devidas aos integrantes da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 4º O prazo para exercer a opção referida no § 2º deste artigo estender-se-á até 30 (trinta) dias contados a partir do término do afastamento nos casos previstos nos arts. 81 e 102 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 5º Ao servidor cedido para órgão ou entidade no âmbito do Poder Executivo Federal aplica-se, quanto ao prazo de opção, o disposto no § 2º deste artigo, podendo o servidor permanecer na condição de cedido. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 6º O disposto neste artigo aplica-se aos aposentados e pensionistas. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 7º Para os servidores afastados que fizerem a opção após o prazo geral, os efeitos financeiros dar-se-ão a contar da data de opção ou do retorno, conforme o caso. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 2º Fica instituída a Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU - GDAA, devida, exclusivamente, aos servidores de níveis superior, intermediário e auxiliar pertencentes ao Quadro de Pessoal da AGU, não integrantes das Carreiras jurídicas da Instituição, quando lotados e em exercício das atividades inerentes às atribuições do respectivo cargo na AGU. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 1º A GDAA será atribuída em função do desempenho individual do servidor e do alcance de metas de desempenho institucional, na forma, critérios e procedimentos estabelecidos em ato do Advogado-Geral da União. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 2º A GDAA será paga observado o limite máximo de 100 (cem) pontos e o mínimo de 30 (trinta) pontos por servidor, correspondendo cada ponto, em seus respectivos níveis, classes e padrões, ao valor estabelecido no Anexo I desta Lei, produzindo efeitos financeiros a partir das datas nele especificadas. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 3º A pontuação máxima da GDAA a que se refere o § 2º deste artigo será assim distribuída: (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

I - até 20 (vinte) pontos em decorrência dos resultados da avaliação de desempenho individual; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - até 80 (oitenta) pontos em decorrência do resultado da avaliação de desempenho institucional. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 4º A avaliação de desempenho individual visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo ou função, com foco na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais.

§ 5º A avaliação de desempenho institucional visa aferir o desempenho coletivo no alcance dos objetivos organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e condições especiais de trabalho, além de outras características específicas da AGU.

§ 6º Enquanto não for editado o ato a que se refere o § 1º deste artigo e processados os resultados da primeira avaliação individual e institucional, considerando a distribuição de pontos de que trata o § 3º deste artigo os servidores que fazem jus à GDAA, inclusive os ocupantes de cargos ou funções comissionadas, perceberão a referida gratificação em valor correspondente à última pontuação que lhe foi atribuída a título de avaliação de desempenho, observados o nível, a classe e o padrão do servidor, considerando o valor do ponto constante do Anexo I desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 7º O servidor que não se encontre na AGU no efetivo exercício das atividades inerentes ao respectivo cargo, somente fará jus à GDAA, observado o disposto no § 6º:

I - quando requisitado pela Presidência ou Vice-Presidência da República ou nas hipóteses de requisição previstas em lei, situação na qual perceberá a GDAA calculada com base nas regras aplicáveis como se estivesse em efetivo exercício na AGU; e (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - quando cedido para órgãos ou entidades da União distintos dos indicados no inciso I deste parágrafo e investido em cargos de Natureza Especial, de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5 e 4 ou equivalentes, e perceberá a GDAA calculada com base no resultado da avaliação institucional da AGU no período. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 8º O titular de cargo efetivo de que trata o caput deste artigo em efetivo exercício na AGU quando investido em cargo em comissão ou função de confiança fará jus a GDAA da seguinte forma: (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

I - os investidos em função de confiança ou cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 3, 2, 1 ou equivalentes, perceberão a GDAA calculada conforme disposto no § 9º deste artigo; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - os investidos em cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5, 4 ou equivalentes, perceberão a GDAA calculada com base no valor máximo da parcela individual, somado ao resultado da avaliação institucional da AGU no período. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 9º Os valores a serem pagos a título de GDAA serão calculados multiplicando-se o somatório dos pontos auferidos nas avaliações de desempenho institucional e individual pelo valor do ponto constante do Anexo I desta Lei de acordo com o respectivo nível, classe e padrão. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 10. Ocorrendo exoneração do cargo em comissão com manutenção do cargo efetivo, os servidores que fazem jus à GDAA continuarão percebendo a respectiva gratificação de desempenho correspondente à última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após a exoneração. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 11. Em caso de afastamentos e licenças considerados como de efetivo exercício, sem prejuízo da remuneração e com direito à percepção de gratificação de desempenho, o servidor continuará percebendo a GDAA correspondente à última pontuação obtida, até que seja processada a sua primeira avaliação após o retorno. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 12. O disposto no § 11 deste artigo não se aplica aos casos de cessão. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 13. Até que seja processada a primeira avaliação de desempenho individual que venha a surtir efeito financeiro, o servidor nomeado para cargo efetivo e aquele que tenha retornado de licença sem vencimento ou de cessão ou de outros afastamentos sem direito à percepção da GDAA no decurso do ciclo de avaliação receberão a respectiva gratificação no valor correspondente a 80 (oitenta) pontos. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 14. O servidor beneficiário da GDAA que obtiver na avaliação de desempenho individual pontuação inferior a 50% (cinquenta por cento) da pontuação máxima estabelecida para essa parcela será submetido a processo de capacitação ou de análise da adequação funcional, conforme o caso, sob responsabilidade da AGU. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 15. A análise de adequação funcional visa a identificar as causas do resultado obtido na avaliação do desempenho e a servir de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 16. A GDAA não servirá de base de cálculo para quaisquer outros benefícios ou vantagens. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 2º-A. Fica instituída a Gratificação Temporária da Advocacia-Geral da União - GTAGU, devida, exclusivamente, aos servidores de nível superior, intermediário e auxiliar, não integrantes das Carreiras jurídicas,

pertencentes ao Quadro de Pessoal da AGU, conforme valores estabelecidos no Anexo VI desta Lei. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 1º A GTAGU gerará efeitos financeiros: (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

I - de 1º de julho de 2008 a 30 de junho de 2010, para os cargos de nível superior; (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - de 1º de julho de 2008 a 30 de junho de 2011, para os cargos de nível intermediário; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

III - de 1º de julho de 2008 a 31 de dezembro de 2008, para os cargos de nível auxiliar. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 2º A GTAGU integrará os proventos das aposentadorias e as pensões. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 3º A GTAGU ficará extinta a partir de: (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

I - 1º de julho de 2010, para os cargos de nível superior; (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - 1º de julho de 2011, para os cargos de nível intermediário; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

III - 1º de janeiro de 2009, para os cargos de nível auxiliar. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

§ 4º A GTAGU não servirá de base de cálculo para quaisquer benefícios ou vantagens e não poderá ser paga em conjunto com as seguintes gratificações: (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

I - Gratificação Específica de Atividades Auxiliares do PGPE - GEAAPGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - Gratificação Temporária de Nível Superior da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

III - Gratificação Específica de Atividades Auxiliares da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, de que trata a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 3º A GDAA será paga em conjunto, de forma não cumulativa, com a Gratificação de Atividade - GAE, de que trata a Lei Delegada nº 13, de 27 de agosto de 1992, aos servidores que em função dos Planos de Carreiras e de Cargos a que pertençam façam jus a essa gratificação, enquanto permanecerem nesta condição. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 3º-A. A GDAA não poderá ser paga cumulativamente com quaisquer outras gratificações de desempenho de atividade ou de produtividade, independentemente da sua denominação ou base de cálculo. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Parágrafo único. É assegurado ao servidor que perceba gratificação de desempenho de atividade ou de produtividade em decorrência do exercício do respectivo cargo efetivo, qualquer que seja a sua denominação ou base de cálculo, optar pela continuidade do seu recebimento, hipótese em que não fará jus à GDAA. (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 4º Os servidores de que trata o art. 2º não fazem jus à percepção de qualquer outra espécie de vantagem que tenha como fundamento o desempenho profissional, individual, coletivo ou institucional ou a produção, e em especial à:

I - Gratificação Temporária instituída pela Lei nº 9.028, de 12 de abril de 1995;

II - Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa instituída pela Lei nº 10.404, de 9 de janeiro de 2002; e

III - Gratificação de Representação de Gabinete.

Art. 5º A GDAA integrará os proventos da aposentadoria e as pensões, de acordo com:

I - para as aposentadorias e pensões instituídas até 19 de fevereiro de 2004, a GDAA será: (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

a) a partir de 1º de julho de 2008, correspondente a 40 (quarenta) pontos, considerados o nível, classe e padrão do servidor; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

b) a partir de 1º de julho de 2009, correspondente a 50 (cinquenta) pontos, considerados o nível, classe e padrão do servidor; (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

II - para as aposentadorias e pensões instituídas após 19 de fevereiro de 2004: (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

a) quando percebida por período igual ou superior a 60 (sessenta) meses e ao servidor que deu origem à aposentadoria ou à pensão se aplicar o disposto nos arts. 3º e 6º da Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003, e no art. 3º da Emenda Constitucional nº 47, de 5 de julho de 2005, aplicar-se-á a média dos valores recebidos nos últimos 60 (sessenta) meses; (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

b) quando percebida por período inferior a 60 (sessenta) meses, ao servidor de que trata a alínea *a* deste inciso aplicar-se-ão os pontos constantes das alíneas *a* e *b* do inciso I do caput deste artigo; e (Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

III - aos demais aplicar-se-á, para fins de cálculo das aposentadorias e pensões, o disposto na Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

Parágrafo único. Às aposentadorias e às pensões existentes por ocasião da publicação desta Lei aplica-se o disposto nas alíneas *a* e *b* do inciso I do caput deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 11.907, de 2009)

Art. 6º A aplicação do disposto nesta Lei a aposentados e pensionistas não poderá implicar redução de proventos e pensões.

Parágrafo único. Constatada a redução de proventos ou pensão decorrente da aplicação do disposto nesta Lei, a diferença será paga a título de vantagem pessoal nominalmente identificada, sujeita exclusivamente à atualização decorrente de revisão geral da remuneração dos servidores públicos federais.

Art. 7º Poderão perceber a Gratificação de Representação de Gabinete ou a Gratificação Temporária, até 1º de fevereiro de 2017, os servidores ou empregados requisitados pela Advocacia-Geral da União. (Redação dada pela Lei nº 13.097, de 2015)

§ 1º Para os efeitos do disposto neste artigo, são mantidas 670 (seiscentas e setenta) Gratificações Temporárias, sendo 470 (quatrocentas e setenta) do nível GT-I e 200 (duzentas) do nível GT-II, bem como 62 (sessenta e duas) Gratificações de Representação de Gabinete, sendo 5 (cinco) de nível GR-IV, 14 (quatorze) de nível GR-III, 29 (vinte e nove) de nível GR-II e 14 (quatorze) de nível GR-I. (Renumerado do parágrafo único pela Lei nº 11.490, de 2007)

§ 2º Até o encerramento do prazo referido no caput deste artigo, o quantitativo referido no § 1º deste artigo será reduzido proporcionalmente por ato do Advogado-Geral da União, à medida que forem empossados os aprovados em concurso público para provimento de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da AGU não integrantes das Carreiras jurídicas da instituição. (Incluído pela Lei nº 11.490, de 2007)

Art. 8º Em decorrência do disposto nesta Lei, ficam extintas as Gratificações Temporárias e as Gratificações de Representação de Gabinete, não atribuídas a servidor ou empregado até a data de publicação desta Lei, bem como aquelas atribuídas aos servidores referidos no § 1º do art. 1º desta Lei, ressalvado o disposto no art. 7º desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 10.907, de 2004)

Parágrafo único. As gratificações a que se refere o parágrafo único do art. 7º desta Lei ficam automaticamente extintas quando cessar o exercício do servidor ou empregado na Advocacia-Geral da União. (Incluído pela Lei nº 10.907, de 2004)

Art. 9º É criada a Procuradoria-Geral Federal, à qual fica assegurada autonomia administrativa e financeira, vinculada à Advocacia-Geral da União.

Parágrafo único. Incumbe à Advocacia-Geral da União a supervisão da Procuradoria-Geral Federal.

Art. 10. À Procuradoria-Geral Federal compete a representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, as respectivas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos, a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às suas

atividades, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

§ 1º No desempenho das atividades de consultoria e assessoramento, à Procuradoria-Geral Federal aplica-se, no que couber, o disposto no art. 11 da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993.

§ 2º Integram a Procuradoria-Geral Federal as Procuradorias, Departamentos Jurídicos, Consultorias Jurídicas ou Assessorias Jurídicas das autarquias e fundações federais, como órgãos de execução desta, mantidas as suas atuais competências.

§ 3º Serão mantidos, como Procuradorias Federais especializadas, os órgãos jurídicos de autarquias e fundações de âmbito nacional.

§ 4º Serão instaladas Procuradorias Federais não especializadas em Brasília e nas Capitais dos Estados, às quais incumbirão a representação judicial e as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos das entidades de âmbito local.

§ 5º Poderão ser instaladas Procuradorias Seccionais Federais fora das Capitais, quando o interesse público recomendar, às quais competirão a representação judicial de autarquias e fundações sediadas em sua área de atuação, e o assessoramento jurídico quanto às matérias de competência legal ou regulamentar das entidades e autoridades assessoradas.

§ 6º As Procuradorias Federais não especializadas e as Procuradorias Seccionais Federais prestarão assessoramento jurídico a órgãos e autoridades de autarquias e fundações de âmbito nacional localizados em sua área de atuação, que não disponham de órgão descentralizado da respectiva procuradoria especializada, e farão, quando necessário, a representação judicial dessas entidades.

§ 7º Quando o assessoramento jurídico de que trata o § 6º envolver matéria específica de atividade fim da entidade, que exija manifestação de procuradoria especializada, ou decisão de autoridade superior da entidade, o Chefe da Procuradoria Federal não especializada e o Procurador Seccional Federal encaminharão a matéria à correspondente Procuradoria Especializada.

§ 8º Enquanto não instaladas as Procuradorias Federais não especializadas e as Procuradorias Seccionais Federais as suas competências poderão ser exercidas pelos atuais órgãos jurídicos das autarquias e fundações de âmbito local, ou por Procuradoria especializada da Procuradoria-Geral Federal existente na localidade, ou por Procuradoria da União, quanto à representação judicial e, quanto ao assessoramento jurídico, por Núcleo de Assessoramento Jurídico da Consultoria-Geral da União.

§ 9º Em cada Procuradoria de autarquia ou fundação federal de âmbito nacional e nas Procuradorias Federais não especializadas haverá setor específico de cálculos e perícias, a ser instalado conforme a necessidade do serviço e a disponibilidade financeira.

§ 10. O Advogado-Geral da União indicará, para os fins desta Lei, as autarquias e fundações de âmbito nacional.

§ 11. As Procuradorias Federais não especializadas e as Procuradorias Regionais Federais, as Procuradorias Federais nos Estados e as Procuradorias Seccionais Federais poderão assumir definitivamente as atividades de representação judicial e extrajudicial das autarquias e das fundações públicas federais de âmbito nacional. (Incluído pela Lei nº 11.098, de 2005)

§ 12. As Procuradorias Federais não especializadas e as Procuradorias Regionais Federais, as Procuradorias Federais nos Estados e as Procuradorias Seccionais Federais poderão ainda centralizar as atividades de apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às atividades das autarquias e fundações públicas federais, incluindo as de âmbito nacional, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial, bem como as atividades de consultoria e assessoramento jurídico delas derivadas. (Incluído pela Lei nº 11.098, de 2005)

§ 13. Nos casos previstos nos §§ 11 e 12 deste artigo, as respectivas autarquias e fundações públicas federais darão o apoio técnico, financeiro e administrativo à Procuradoria-Geral Federal até a sua total implantação. (Incluído pela Lei nº 11.098, de 2005)

Art. 11. É criado, na Procuradoria-Geral Federal, o cargo de Procurador-Geral Federal, de Natureza Especial, privativo de Bacharel em Direito de elevado saber jurídico e reconhecida idoneidade.

§ 1º O Procurador-Geral Federal é nomeado pelo Presidente da República, mediante indicação do Advogado-Geral da União. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 2º Compete ao Procurador-Geral Federal: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

I – dirigir a Procuradoria-Geral Federal, coordenar suas atividades e orientar-lhe a atuação; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

II – exercer a representação das autarquias e fundações federais perante o Supremo Tribunal Federal e os Tribunais Superiores; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

III – sugerir ao Advogado-Geral da União medidas de caráter jurídico de interesse das autarquias e fundações federais, reclamadas pelo interesse público; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

IV – distribuir os cargos e lotar os membros da Carreira nas Procuradorias-Gerais ou Departamentos Jurídicos de autarquias e fundações federais; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

V – disciplinar e efetivar as promoções e remoções dos membros da Carreira de Procurador Federal; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VI – instaurar sindicâncias e processos administrativos disciplinares contra membros da Carreira de Procurador Federal, julgar os respectivos processos e aplicar as correspondentes penalidades; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VII – ceder, ou apresentar quando requisitados, na forma da lei, Procuradores Federais; e (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

VIII – editar e praticar os atos normativos ou não, inerentes a suas atribuições. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 3º No desempenho de suas atribuições, o Procurador-Geral Federal pode atuar junto a qualquer juízo ou Tribunal. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

§ 4º É permitida a delegação da atribuição prevista no inciso II do § 2º deste artigo aos Procuradores-Gerais ou Chefes de Procuradorias, Departamentos, Consultorias ou Assessorias Jurídicas de autarquias e fundações federais e aos procuradores federais na Adjuntoria de Contencioso, bem como as dos incisos IV a VII do § 2º deste artigo ao Subprocurador-Geral Federal. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

Art. 12. Os cargos, e seus ocupantes, da Carreira de Procurador Federal criada pela Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001, integram quadro próprio da Procuradoria-Geral Federal.

§ 1º Compete ao Advogado-Geral da União, relativamente à Carreira de Procurador Federal e seus Membros:

I - disciplinar, promover e homologar os concursos públicos, de provas e títulos, de ingresso na Carreira de Procurador Federal

II - distribuir os cargos pelas três categorias da Carreira; e

III - determinar o exercício provisório de Procurador Federal em órgãos da Advocacia-Geral da União.

§ 2º Até que a Procuradoria-Geral Federal disponha de orçamento próprio, a remuneração dos Membros da Carreira de Procurador Federal incumbe à autarquia ou fundação federal em que o servidor estiver lotado ou em exercício temporário, e à Advocacia-Geral da União quando em exercício temporário em órgãos desta.

§ 3º Os dirigentes dos órgãos jurídicos da Procuradoria-Geral Federal serão nomeados por indicação do Advogado-Geral da União.

§ 4º O Presidente da República poderá delegar ao Advogado-Geral da União competência para prover, nos termos da lei, os cargos, efetivos e em comissão, da Procuradoria-Geral Federal.

§ 5º São criados na Procuradoria-Geral Federal 1 (um) cargo de Subprocurador-Geral Federal, DAS 101.6, 1 (um) de Adjunto de Consultoria, e 1 (um) de Contencioso, DAS 102.5, 1 (um) de Chefe de Gabinete do Procurador-Geral Federal, DAS 101.4.

Art. 13. A Advocacia-Geral da União dará o apoio técnico, financeiro e administrativo à Procuradoria-Geral Federal na sua fase de implantação.

Art. 14. O Advogado-Geral da União editará os atos necessários dispondo sobre a competência, a estrutura e o funcionamento da Procuradoria-Geral Federal, bem como sobre as atribuições de seus titulares e demais integrantes.

Parágrafo único. A representação judicial exercida pela Advocacia-Geral da União na forma dos arts. 11-A e 11-B da Lei nº 9.028, de 12 de abril de 1993, acrescentados pela Medida Provisória nº 2.180-35, de 24 de agosto de 2001, poderá ser gradualmente assumida pela Procuradoria-Geral Federal, conforme ato do Advogado-Geral da União, observado o disposto no § 8º do art. 10.

Art. 15. O disposto nos arts. 10 e 11 não se aplica à Procuradoria-Geral do Banco Central do Brasil.

Art. 16. (VETADO)

Art. 17. É criado o cargo de Diretor do Centro de Estudos da Advocacia-Geral da União, DAS 101.5.

§ 1º São transformados em cargos de Coordenador-Geral os cargos de Procurador Seccional da União das Procuradorias Seccionais desativadas.

§ 2º São transformados em cargos de Subprocurador Regional da União os cargos de Procurador-Chefe das Procuradorias da União que vierem a ser desativadas em decorrência da aplicação do art. 3º da Lei nº 9.028, de 12 de abril de 1995.

Art. 18. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 19. Revogam-se o art. 8º-A e o § 7º do art. 17 da Lei nº 9.028, de 12 de abril de 1995, acrescentados pela Medida Provisória nº 2.180-35, de 24 de agosto de 2001.

Brasília, 2 de julho de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

*Guilherme Gomes Dias*

*José Bonifácio Borges de Andrada*

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 3.7.2002

ANEXO

(Revogado pela Lei nº 10.907, de 2004)

TABELA DE VALOR DOS PONTOS DA GDAA

ANEXO I

(Redação dada pela Lei nº 12.778, de 2012)

TABELAS DE VALOR DO PONTO DA GRATIFICAÇÃO DE  
DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE APOIO TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVO NA AGU – GDAA

a) Valor do ponto da GDAA para os cargos de nível superior:

Em R\$

		VALOR DO PONTO DA GDAA
--	--	------------------------

CLASSE	PADRÃO	EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE			
		1º JUL 2012	1º JAN 2013	1º JAN 2014	1º JAN 2015
ESPECIAL	III	36,17	39,50	42,84	46,17
	II	35,48	38,81	42,15	45,48
	I	34,81	38,14	41,48	44,81
C	VI	33,90	37,23	40,57	43,90
	V	33,26	36,59	39,93	43,26
	IV	32,64	35,97	39,31	42,64
	III	32,03	35,36	38,70	42,03
	II	31,44	34,77	38,11	41,44
	I	30,86	34,19	37,53	40,86
B	VI	30,08	33,41	36,75	40,08
	V	29,54	32,87	36,21	39,54
	IV	29,01	32,34	35,68	39,01
	III	28,49	31,82	35,16	38,49
	II	27,99	31,32	34,66	37,99
	I	27,50	30,83	34,17	37,50
A	V	26,83	30,16	33,50	36,83
	IV	26,37	29,70	33,04	36,37
	III	25,92	29,25	32,59	35,92
	II	25,48	28,81	32,15	35,48
	I	25,05	28,38	31,72	35,05

b) Valor do ponto da GDAA para os cargos de nível intermediário:

Em R\$

CLASSE	PADRÃO	VALOR DO PONTO DA GDAA			
		EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE			
		1º JUL 2012	1º JAN 2013	1º JAN 2014	1º JAN 2015
ESPECIAL	III	16,80	19,90	23,00	26,10
	II	16,58	19,68	22,78	25,88
	I	16,37	19,47	22,57	25,67
C	VI	16,00	19,10	22,20	25,30
	V	15,80	18,90	22,00	25,10
	IV	15,60	18,70	21,80	24,90
	III	15,40	18,50	21,60	24,70
	II	15,20	18,30	21,40	24,50

	I	15,01	18,11	21,21	24,31
B	VI	14,68	17,78	20,88	23,98
	V	14,49	17,59	20,69	23,79
	IV	14,31	17,41	20,51	23,61
	III	14,13	17,23	20,33	23,43
	II	13,95	17,05	20,15	23,25
	I	13,78	16,88	19,98	23,08
A	V	13,48	16,58	19,68	22,78
	IV	13,31	16,41	19,51	22,61
	III	13,14	16,24	19,34	22,44
	II	12,98	16,08	19,18	22,28
	I	12,82	15,92	19,02	22,12

c) Valor do ponto da GDAA para os cargos de nível auxiliar:

Em R\$

CLASSE	PADRÃO	VALOR DO PONTO DA GDAA			
		EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE			
		1º JUL 2012	1º JAN 2013	1º JAN 2014	1º JAN 2015
ESPECIAL	III	6,53	8,63	10,73	12,83
	II	6,48	8,58	10,68	12,78
	I	6,44	8,54	10,64	12,74

## ANEXO II

(Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

TABELA DE CORRELAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO DO PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS - PCC, DE QUE TRATA O ART. 1º DESTA LEI, INTEGRANTES DO QUADRO DE PESSOAL DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO - AGU, ENQUADRADOS NO PLANO GERAL DE CARGOS DO PODER EXECUTIVO – PGPE

a) Cargos de Nível Superior e Intermediário:

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO NOVA		
CARGOS	CLASSE	PADRÃO	PADRÃO	CLASSE	CARGOS
		III	III		
	A	II	II	ESPECIAL	
		I	I		
		VI	VI		
		V	V		
	B	IV	IV	C	Cargos de
Cargos de nível superior e intermediário do PCC, de que trata o art. 1º desta Lei, integrantes do Quadro de Pessoal da AGU		III	III		nível superior e intermediário do Quadro de Pessoal da AGU
		II	II		
		I	I		
		VI	VI		
		V	V		
	C	IV	IV	B	enquadrados no PGPE
		III	III		
		II	II		
		I	I		
		V	V		
		IV	IV		
	D	III	III	A	
		II	II		
		I	I		

b) Cargos de nível auxiliar

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO NOVA		
CARGOS	CLASSE	PADRÃO	PADRÃO	CLASSE	CARGOS
		III	III		
	A	II	II		
		I			
		VI			
		V			
	B	IV			Cargos de
Cargos de nível		III			nível auxiliar

auxiliar					
do PCC, de que trata		II			do Quadro de
o art. 1º desta Lei,		I			Pessoal
integrantes		VI		ESPECIAL	da AGU
do Quadro de Pessoal		V	I		enquadrados
da AGU	C	IV			no PGPE
		III			
		II			
		I			
		V			
		IV			
	D	III			
		II			
		I			

## ANEXO III

(Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)  
TERMO DE OPÇÃO

1.1.1 PLANO GERAL DE CARGOS DO PODER EXECUTIVO			
Nome:		Cargo:	
Matrícula SIAPE:	Unidade de Lotação:	Unidade Pagadora:	
	Cidade:	Estado:	
Servidor ativo ( ) Aposentado ( ) Pensionista ( )			
Venho, nos termos da Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, e observado o disposto no § 2º do art. 1º-A, optar pelo não enquadramento no Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE e pelo não recebimento dos vencimentos e vantagens estabelecidos pela Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, e pela manutenção da situação funcional do cargo efetivo que ocupo ou em que passei à inatividade ou do qual sou beneficiário de pensão.			
Local e data _____, ____/____/____.			
_____			
Assinatura			
Recebido em: ____/____/____.			
_____			
Assinatura/Matrícula ou Carimbo do Servidor do órgão do Sistema de Pessoal Civil da Administração			
Federal - SIPEC			

## ANEXO IV

(Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)

TABELA DE CORRELAÇÃO DOS CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO DA CARREIRA DA SEGURIDADE SOCIAL E DO TRABALHO, DE QUE TRATA A LEI Nº 10.483, INTEGRANTES DO QUADRO DE PESSOAL DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO - AGU, ENQUADRADOS NA CARREIRA DA PREVIDÊNCIA, DA SAÚDE E DO TRABALHO

## a) Cargos de Nível Superior e Intermediário:

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO NOVA		
CARGOS	CLASSE	PADRÃO	PADRÃO	CLASSE	CARGOS
		III	III		
	ESPECIAL	II	II	ESPECIAL	
		I	I		Cargos de
Cargos de nível		VI	VI		nível
superior e		V	V		superior e
intermediário	C	IV	IV	C	intermediário
da Carreira da		III	III		do Quadro de
Seguridade		II	II		Pessoal
Social e do Trabalho,		I	I		da AGU
de que		VI	VI		enquadrados
trata a Lei nº 10.483,		V	V		na Carreira da
integrantes do	B	IV	IV	B	Previdência,
Quadro de Pessoal da		III	III		da Saúde
AGU		II	II		e do Trabalho
		I	I		
		V	V		
		IV	IV		
	A	III	III	A	
		II	II		
		I	I		

## b) Cargos de nível auxiliar

SITUAÇÃO ATUAL			SITUAÇÃO NOVA		
CARGOS	CLASSE	PADRÃO	PADRÃO	CLASSE	CARGOS
		III	III		
	ESPECIAL	II	II		
		I			
		VI			Cargos de
		V			nível auxiliar
Cargos de nível	C	IV			do Quadro de
auxiliar da Carreira		III			Pessoal da

da					
Seguridade Social e do		II			AGU
Trabalho, de que trata a		I			enquadrados
Lei nº 10.483,		VI	I	ESPECIAL	na Carreira da
integrantes do Quadro		V			Previdência, da
de Pessoal da AGU	B	IV			Saúde e do
		III			Trabalho
		II			
		I			
		V			
		IV			
	A	III			
		II			
		I			

## ANEXO V

(Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)  
TERMO DE OPÇÃO

1.1.2 CARREIRA DA PREVIDÊNCIA, DA SAÚDE E DO TRABALHO			
Nome:		Cargo:	
Matrícula SIAPE:	Unidade de Lotação:	Unidade Pagadora:	
	Cidade:	Estado:	
Servidor ativo ( ) Aposentado ( ) Pensionista ( )			
<p>Venho, nos termos da Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, e observado o disposto no § 2º do art. 1º-B optar pelo não enquadramento na Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho e pelo não recebimento dos vencimentos e vantagens estabelecidos pela Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, e pela manutenção da situação funcional do cargo efetivo que ocupo ou em que passei à inatividade ou do qual sou beneficiário de pensão.</p>			
Local e data _____, ____/____/____.			
_____			
Assinatura			
Recebido em: _____/_____/____.			
_____			
Assinatura/Matrícula ou Carimbo do Servidor do órgão do Sistema de Pessoal Civil da Administração			
Federal - SIPEC			

## ANEXO VI

(Incluído pela Lei nº 11.907, de 2009)  
TABELAS DE VALOR DA GRATIFICAÇÃO TEMPORÁRIA DA  
ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO - GTAGU

a) Valor da GTAGU para os cargos de Nível Superior:

Em R\$

CLASSE	PADRÃO	VALOR DA GTAGU	
		EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE	
		1º JUL 2008	1º JUL 2009 ATÉ 30 JUN 2010
	III	364,76	197,63
ESPECIAL	II	353,11	191,32
	I	341,83	185,21
	VI	310,75	168,37
	V	300,82	162,99
C	IV	291,21	157,78
	III	281,91	152,74
	II	272,90	147,86
	I	264,18	143,14
	VI	255,74	138,57
	V	232,49	125,97
B	IV	225,06	121,95
	III	217,87	118,05
	II	210,91	114,28
	I	204,17	110,63
	V	185,61	100,57
	IV	179,68	97,36
A	III	173,94	94,25
	II	168,38	91,24
	I	163,00	88,33

b) Valor da GTAGU para os cargos de Nível Intermediário:

Em R\$

CLASSE	PADRÃO	VALOR DA GTAGU		
		EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE		
		1º JUL 2008	1º JUL 2009	1º JUL 2010 ATÉ 30 JUN 2011
	III	280,91	294,55	111,89
ESPECIAL	II	278,13	294,26	111,78
	I	275,38	293,97	111,67
	VI	272,65	293,68	111,56
	V	269,95	293,39	111,45

C	IV	267,28	293,10	111,34
	III	264,63	292,81	111,23
	II	262,01	292,52	111,12
	I	259,42	292,23	111,01
	VI	256,85	291,94	110,90
	V	254,31	291,65	110,79
B	IV	251,79	291,36	110,68
	III	249,30	291,07	110,57
	II	246,83	290,78	110,46
	I	244,39	290,49	110,35
	V	241,97	290,20	110,24
	IV	239,57	289,91	110,13
A	III	237,20	289,62	110,02
	II	234,85	289,33	109,91
	I	232,52	289,04	109,80

c) Valor da GTAGU para os cargos de Nível Auxiliar:

Em R\$

		VALOR DA GTAGU
CLASSE	PADRÃO	EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE 1º
		JUL 2008 ATÉ 31 DEZ 2008
	III	279,67
ESPECIAL	II	276,90
	I	274,16