

**Limitadores e Facilitadores da Gestão Participativa:**  
Uma investigação de gestão cultural sobre o Centro de  
Artes da Universidade Federal Fluminense

Deivison Branco Nogueira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Cultural

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Fernando Poeiras

novembro de 2021

**Limitadores e Facilitadores da Gestão Participativa:**  
Uma investigação de gestão cultural sobre o Centro de  
Artes da Universidade Federal Fluminense

Deivison Branco Nogueira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Cultural

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Fernando Poeiras

novembro de 2021

## **Dedicatória**

Dedico esta dissertação à minha primeira professora, quem me ensinou os primeiros traços, e que me apoiou durante toda a jornada pessoal e profissional. Dedico à Professora Cleonice de Oliveira Branco, minha mãe.

## **Agradecimento**

Agradeço à instituição pública de ensino brasileira, Universidade Federal Fluminense, que, através do apoio e incentivo à qualificação do servidor público, viabilizou a minha vinda a Portugal para a realização deste Mestrado.

Agradeço o inestimável apoio do Professor Doutor Fernando Poeiras, pela generosidade e cuidado demonstrados através das conversas, indicações bibliográficas, conceitos, durante todo o curso e, em especial, durante a orientação desta investigação.

Agradeço à Infoagil Soluções em Informática, empresa brasileira que contribuiu sensivelmente, tornando possível o período vivenciado em Portugal.

Agradeço à Doutora Waleska Beltrami pela incondicional parceria e carinho, pelo tempo disposto a ouvir as certezas e incertezas deste trabalho, a todo o momento ofertando palavras e caminhos assertivos, além de acompanhar o desenvolvimento da sua escrita.

Também agradeço à amiga Andreia Besteiro, que nos momentos mais duros do isolamento social, motivados pela pandemia de COVID-19, foi o único contacto presencial, ouvindo generosamente e discutindo pacientemente os caminhos desta investigação.

Agradeço, em especial à minha família, por sempre ter estado a meu lado apoiando e contribuindo para a realização deste Mestrado.

Por fim, agradeço todos os amigos e pessoas que contribuíram com o debate intelectual, colaborando para a construção da presente dissertação.

## **Resumo**

Na dissertação, *Limitadores e Facilitadores da Gestão Participativa*, apresentamos e analisamos os dados encontrados que indicam os facilitadores e limitadores das práticas participativas nas equipas gestoras de cultura do Centro de Artes da Universidade Federal Fluminense (CEART UFF). Investigamos como os limitadores e facilitadores afetaram a gestão de cultura nesta IPES e influenciaram os projetos por elas planeados.

Descrevemos, através de um estudo autoetnográfico, a constituição histórica da Universidade Federal Fluminense (UFF) e do seu centro de artes, para evidenciar a sua cultura organizacional. A esta, somamos os dados obtidos na medição da Escala do Clima Organizacional (ECO), o que nos deu suporte para a elaboração do questionário levado para a discussão em grupo focal, formado por gestores do CEART UFF.

Identificamos como fatores limitadores das práticas participativas: a verticalização na gestão e a falha na comunicação. Como consequências, encontramos equipas isoladas, baixa conexão entre as programações propostas e pouca compreensão das linhas programáticas do CEART UFF pelas suas equipas de cultura.

Como facilitadores das práticas participativas estão: a instituição pública propondo ações democráticas nas suas leis e regimentos, o sentimento de pertença e a proximidade entre os indivíduos. Os efeitos são: pluralidade na programação, projetos construídos coletivamente e efetiva perceção de atuação no território por parte das equipas de cultura.

### **Palavras-chave:**

Gestão cultural, instituição pública de ensino superior, participação, colaboração, cooperação.

## **Abstract**

In the dissertation *Constaints and Enabler of Participatory Management*, we present and analyze the data found that indicate out the enablers and constaints of participatory practices in the culture management teams of the Centro de Artes da Universidade Federal Fluminense (CEART UFF). We investigated how the constaints and enablers affected the culture management in this IPES and influenced the projects planned by the teams above mentioned. we describe through an auto-ethnographic study, the historical constitution of the Universidade Federal Fluminense (UFF) and of its arts center, to highlight its organizational culture. To this, we added the data obtained in the measurement of the Organizational Climate Scale (ECO), which gave us support for the elaboration of the instrument taken to the discussion in a focus group, formed by managers of the CEART UFF.

We identify as constaints factors of participatory practices: verticalization of management and lack of communication. As a consequence, we found isolated teams, low connection between the proposed programs and little understanding of the programmatic lines of CEART UFF by its culture teams.

As enablers of participatory practices are: the public institution proposing democratic actions in its laws and regulations, belonging and proximity among individuals. The effects are: plurality in programming, collectively built projects and effective perception of acting in the territory by the culture teams.

## **Keywords:**

Cultural management, public institution of higher education, participation, collaboration, cooperation.

## ÍNDICE

### **1. INTRODUÇÃO 1**

1.1. POR QUE GESTÃO PARTICIPATIVA? 1

1.2. MOTIVAÇÃO E OBJETIVOS DESTA INVESTIGAÇÃO SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA EM CULTURA NA IPES 2

1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 5

### **2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO 6**

### **3. GESTÃO PARTICIPATIVA 16**

3.1. GESTÃO PARTICIPATIVA NA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR 19

3.2. PARTICIPAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO 23

3.3. FACILITADORES E LIMITADORES DA PARTICIPAÇÃO 27

### **4. ESTUDO DE CASO: CENTRO DE ARTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE 29**

4.1. UMA BREVE HISTÓRIA DA CONSTITUIÇÃO DA UFF 29

4.2. CENTRO DE ARTES UFF – HISTÓRIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 33

**4.2.1. Uma breve história do CEART UFF 34**

**4.2.2. Cultura organizacional do CEART UFF 42**

**4.2.3. Apresentação e análise dos dados coletados na ECO 46**

### **4.3. Constituição e análise dos dados encontrados na discussão do grupo focal 48**

a) Identificação dos limitadores das práticas participativas 48

b) Identificação dos facilitadores das práticas participativas 58

### **5. CONCLUSÃO 66**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70**

### **ANEXOS**

ANEXO I — Inquérito individual da Escala do Clima Organizacional (ECO)

ANEXO II — Discussão do Grupo Focal

## ÍNDICE DE FIGURAS

**FIGURA 1** — Organograma da Universidade Federal Fluminense 32

**FIGURA 2** — Organograma do Centro de Artes da UFF 37

**FIGURA 3** — Média dos fatores da ECO através da percepção dos funcionários do CEART UFF 46

## ÍNDICE DE TABELAS

**TABELA 1** — Gerências, Coordenações, divisões e grupos musicais do CEART UFF com os respectivos números de funcionários 38

**TABELA 2** — Número de funcionários que desempenharam os cargos de curador/ programador nas divisões e grupos musicais no período de novembro de 2014– novembro de 2018 no CEART UFF 41

**TABELA 3** — Denominações, definições, *itens* integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO 45

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

CEART UFF — Centro de Artes da Universidade Federal Fluminense

ECO — Escala do Clima Organizacional

ESAD.CR / IPL — Escola Superior de Artes e Design de Caldas da Rainha do Instituto Politécnico de Leiria

FORCULT — Fórum de Gestão Cultural das Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras

GP — Gestão participativa

IPES — Instituição pública de ensino superior

IPL — Instituto Politécnico de Leiria

OSN UFF — Orquestra Sinfónica Nacional da Universidade Federal Fluminense

TAE — Técnicos administrativos em educação

UFF — Universidade Federal Fluminense

## 1. INTRODUÇÃO

Universidade, na verdade, ela deveria ser pra [Sic] poucos. Neste sentido de ser útil para a sociedade. [Ministro da Educação brasileira, Milton Ribeiro] (Tvbrasil, 2021, 50:23)

É essa experiência que me faz não perdoar, nem por um minuto sequer, aqueles que destruíram a escola pública brasileira. Primeiro, a ditadura e, depois, a política neoliberal. (Chauí, 2018, p. 20)

### 1.1 POR QUE GESTÃO PARTICIPATIVA?

A questão que move nossa investigação é:

O que limita e o que facilita a participação dos funcionários técnicos administrativos em educação (TAE), na gestão cultural dentro da instituição pública de ensino superior (IPES)?

Quais fatores reduzem, diminuem e restringem os movimentos participativos na instituição? E quais fatores promovem, auxiliam e ajudam as práticas colaborativas nas equipes gestoras de cultura na IPES?

Na atualidade observamos o crescente interesse sobre práticas participativas, e a vasta produção literária dá exemplo disso: (Bordenave, 2002; Canedo, 2009; Sennett, 2012; Baylão, André Luis da Silva; Schettino, Elisa Mara Oliveira & Cherrine, 2014; Chiavenato, 2014; Bezerra, 2018). Nestes autores encontramos alguns dos supostos benefícios da participação como: a melhoria da vida social, o fortalecimento da democracia, o empoderamento dos que dela participam. Nas instituições e organizações, a gestão participativa (GP) relaciona-se com o modelo de gestão que procura, entre outros aspectos, a melhoria nos processos de produção.

Neste contexto, a IPES brasileira, baseada nas suas leis, regimentos e diretrizes, como a Lei n.º 9.394/1996 — Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional (2017), pressupõe abertura à participação dos seus funcionários e da sociedade, tanto nos processos administrativos quanto nos conteúdos por ela produzidos.

Tratando-se de um tema em destaque nos diversos setores da sociedade, consideramos importante compreender como a GP tem sido tratada e aplicada em gestão cultural na IPES.

Para este fim, deram suporte ao nosso estudo os funcionários públicos do Centro de Artes da Universidade Federal Fluminense (CEART UFF), que desempenharam funções de curadores/programadores, responsáveis pelas áreas e grupos artísticos residentes, que planejaram as programações permanentes, entre novembro de 2014 e novembro de 2018.

Nesta investigação utilizamos as definições para servidor público concursado, apresentadas na Lei n.º 8112, lei que rege o funcionalismo público no Brasil, como sendo “todo aquele que mantém um cargo, desempenhando funções para o Estado. Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas, ou de provas e títulos, de acordo com a ordem de classificação e o prazo de validade”, (República, 1990).

## 1.2 MOTIVAÇÃO E OBJETIVOS DESTA INVESTIGAÇÃO SOBRE GESTÃO PARTICIPATIVA EM CULTURA NA IPES

As políticas económicas adotadas nos últimos anos, colocaram as instituições públicas, em especial as de ensino superior, numa espécie de berlinda. Os artigos publicados pelo professor Mario Bertotti, *Os Ataques à Universidade Pública* (Bertotti, 2019), e pelo professor Magno Medeiros, *Universidade Sob Ataque. Por Qué?* (Medeiros, 2019), demonstram a aura de descrédito e ataques à autonomia da IPES, gerada por pressões de organizações externas, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional — que instruem os governos na implementação de políticas limitadoras de investimento<sup>1</sup>, nas instituições de ensino superior e em governos com posturas neoliberais — no caso atual do Brasil, os cortes sucessivos de financiamento são justificados por discursos que supõem a ineficácia e disfunção das IPES na sociedade contemporânea.

Definimos como IPES, o conceito apresentado na lei brasileira, Lei n.º 9.394/1996, instituições criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo poder público e constituídas por: universidades, institutos, faculdades, escolas superiores e politécnicos que formam diplomados bacharéis, licenciados, mestres e doutores nas diferentes áreas

---

<sup>1</sup> World Bank. (1994). *Higher education: The lessons of experience*. A World Bank Ed.

do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais, participando no desenvolvimento da sociedade. A instituição de ensino superior estimula a criação cultural, científica e tecnológica, atuando na formação, pesquisa e extensão, difundindo a sua produção através de publicações e de outras formas de comunicação. (Lei n.º 9.394/1996 — Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional, 2017).

Assistindo aos desafios políticos, económicos, sociais e culturais na constante transformação do mundo atual de que a IPES faz parte, sendo ela um agente ativo, influenciando e sendo influenciada, motiva-nos investigar sobre como, do ponto de vista da participação, tem sido a gestão das suas equipas de cultura.

Como apresentado no início deste capítulo, a participação, tem sido considerada um movimento próspero nas relações sociais, institucionais, organizacionais e nas relações internacionais para transpor os desafios postos na atualidade. Com as mesmas intenções e propósitos da participação, pensadores e investigadores apontam, também, a cooperação e a colaboração como meios possíveis.

No trabalho *O Futuro da Cooperação Internacional Para o Desenvolvimento*, de Silva, A. L., Bernardo, L. P., & Mah, (2021), é apresentado, na perspetiva das relações internacionais, o conceito do mundo multiplexo, ou seja, um mundo múltiplo e complexo. Este conceito parece-nos útil para compreendermos, também, os rumos das relações sociais.

No mundo multiplexo já não se enquadram os sistemas bipolar, unipolar ou multipolar na presença de poderes hegemónicos. O que se percebe é um aumento na participação de diferentes atores de ordem global como estados, instituições internacionais, empresas multinacionais, organizações não governamentais, indivíduos, movimentos transnacionais e outros atores. No mundo multiplexo não existe uma ordem global singular, mas uma construção complexa de ordens internacionais que se entrecruzam.

Ainda sobre o contexto das relações atuais, o Professor David Thornburg tem desenvolvido a teoria do mundo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible — Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível) (Cascio & Thornburg, 2021). Neste conceito, o mundo deixou de ser apenas complexo, passando a ser totalmente caótico. Thornburg refere-se à fragilidade dos sistemas democráticos, que exibem força e solidez, mas que são constantemente postos em risco, dependentes da pressão exercida sobre eles. A ansiedade consiste na falta de controlo sobre as mudanças, em que cada opção parece potencialmente desastrosa. Já a não linearidade diz respeito a

processos de desproporcionalidade entre causa e efeito, como ocorre com as pandemias. A incompreensibilidade no que toca à impossibilidade de entendimento nas consequências da interação de ações e escolhas. “Elas não fazem sentido porque os processos subjacentes são muito caóticos, muito complexos, muito grandes para o cérebro humano compreender por completo (...) já estamos num ponto em que os fundamentos dos algoritmos para as escolhas das máquinas em sistemas de aprendizagem, muitas vezes não podem ser explicados, mesmo que funcionem como desejado.” (Cascio & Thornburg, 2021, p. s/n).

O Professor Thornburg defende, neste contexto, a importância das múltiplas perspetivas, a diversidade de pontos de vista e conexões entre diferentes domínios do conhecimento. Assim, a cooperação entre diferentes conhecimentos alargaria o foco para resolução de diversidades.

Neste cenário, também as IPES passam por transformações substanciais, quer sejam por causas alheias aos seus desejos, como as supracitadas, e/ou pela auto-revisão das suas práticas, dinâmicas e metodologias. Sentimos estas mudanças quando observamos o perfil dos públicos académicos. A mudança foi possível dada a implementação de políticas públicas facilitadoras do ingresso de estudantes internacionais, revisão de processos e modelos de acesso à parte da sociedade antes excluída, como as populações negras e indígenas.

Logo, as IPES são instituições múltiplas e complexas. Quando tratamos delas, estamos a referir-nos às instituições com particularidades e especificidades distintas, que apresentam autonomia administrativa e educacional, no caso brasileiro, garantida por lei<sup>2</sup>.

A questão que nos parece fulcral é: como é que neste mundo multiplexo, ou caótico, a gestão cultural desenvolvida na IPES se conecta com a própria instituição, com os seus diferentes corpos: docentes, discentes e técnicos administrativos, e com a sociedade em que está inserida?

Apresentamos o conceito de gestão cultural que nos acompanhará nesta investigação.

Gestão cultural é planejar, construir, executar, controlar e avaliar a área da cultura por meio da gestão estratégica, gestão de pessoas e recursos humanos, gestão financeira, gestão artística e criativa (Santos & Melo, 2018, p. 62).

---

<sup>2</sup> LDB (2017), Lei n.º 9.394/1996 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Senado Federal, Brasília

Dessa forma, os objetivos pretendidos nesta dissertação são: i) identificar os limitadores e facilitadores para as práticas participativas nas equipas gestoras de cultura do CEART UFF; ii) perceber como os facilitadores e limitadores da participação, afetam a gestão de cultura na IPES, influenciando os projetos por elas planeados e iii) contribuir para a ampliação do corpo de estudos que se têm dedicado a pesquisar a gestão da cultura na IPES.

Para tanto, seguindo o célebre conselho presente nos versos de *O Conto da Ilha Desconhecida*, de José Saramago, “é necessário sair da ilha para ver a ilha, que não nos vemos se não nos saímos de nós.” (Saramago, 2016), julgamos que melhor seria distanciarmo-nos do objeto investigado, dado que há dezasseis anos desenvolvemos as nossas funções profissionais, artístico-culturais, na instituição investigada, Universidade Federal Fluminense (UFF). Esse ponto nos trouxe ao Mestrado em Gestão Cultural na Escola Superior de Artes e Design do Instituto Politécnico de Leiria (ESAD.CR / IPL), que, para além das diferentes experiências culturais vivenciadas, nos possibilitou outras perceções e pensamentos dos processos culturais e académicos, que, aos nossos olhos, contribuíram de maneira substancial para a construção deste trabalho.

### 1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é apresentada da seguinte forma: no capítulo 1 são apontadas as motivações que conduziram o autor à escolha da temática investigada, trazendo perceções sobre a atual dinâmica mundial e da IPES, e a descrição da estrutura da investigação. No 2.º capítulo, apresentamos a metodologia da pesquisa e as técnicas utilizadas na conceção do trabalho. No capítulo 3, abordamos a gestão participativa na instituição de ensino superior, ao mesmo tempo que construímos as bases teóricas da argumentação. Discorreremos brevemente sobre a participação, colaboração e cooperação na evolução social e política das interações humanas, em seguida definimos o que são fatores facilitadores e limitadores da participação. O capítulo 4 trata do estudo de caso do CEART UFF, fazendo breve relato histórico e organizacional da UFF, do seu centro de artes e da sua cultura organizacional. Depois encontramos a análise de dados sobre a Escala do Clima Organizacional (ECO), presente no CEART UFF e o estudo dos dados obtidos na discussão em grupo focal, apontando os facilitadores e limitadores das práticas participativas. Por fim, o 5.º capítulo é dedicado à conclusão do trabalho.

## 2. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo apresentamos a metodologia utilizada na construção deste estudo, organização das etapas da investigação e técnicas utilizadas para obtenção dos dados encontrados.

O que limita e o que facilita a participação dos funcionários TAE, na gestão cultural dentro da IPES?

Movido por esta questão, nosso estudo discute, faz reflexões e constrói uma análise crítica, objetivando melhorias nas relações sociais dentro do ambiente de gestão cultural na IPES. Assim, nosso estudo caracteriza-se como um método de investigação-ação, descrito pela pesquisadora Clara Coutinho (2014), como um estudo de uma situação social que tem como objetivo melhorar a qualidade de ação dentro da mesma, constitui uma ciência crítica, assume uma intervenção na prática profissional com a intenção de proporcionar uma melhoria e é um processo reflexivo que vincula dinamicamente a investigação, a ação e a formação, acerca da sua própria prática. “Este método pode ser descrito como uma família de metodologias de investigação que incluem ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão) ao mesmo tempo, utilizando um processo cíclico ou em espiral, que alterna entre ação e reflexão crítica. Nos ciclos posteriores, são aperfeiçoados, de modo contínuo, os métodos, os dados e a interpretação feita à luz da experiência (conhecimento) obtida no ciclo anterior” (Coutinho, 2014, 15.1.1. secção).

Entretanto, pela natureza e características deste trabalho, investigação em um programa de mestrado, não tivemos tempo útil para propor, avaliar e fazer a revisão final de um novo modelo de processo, como sugere a literatura. Assim, este estudo tem seus limites nos levantamentos de dados, discussões e reflexões críticas acerca do processo investigado.

O estudo caracteriza-se também, como um trabalho autoetnográfico. Nicola & Vosgerau (2020), descrevem a análise autoetnográfica como um método que se caracteriza por usar a experiência pessoal do investigador para descrever crenças, práticas e experiências culturais. Valoriza os relacionamentos com os outros, usa a reflexão profunda e cuidadosa, para nomear e questionar as intersecções entre o eu e a sociedade, o particular e o geral, o pessoal e o político, relata o processo de descoberta do que fazer, de como viver e do significado das lutas das pessoas. O método passa por equilibrar com rigor, emoção, criatividade intelectuais e metodológicos em estilo literário. Os procedimentos

em autoetnografia requerem reconhecer que somos parte daquilo que estudamos, a reflexão contextualiza a voz do indivíduo e do grupo na experiência vivida. Dessa forma, as visões pessoais não se tornam uma verdade única, mas a reflexão sobre os discursos pessoais analisados como grupo.

Neste caso, como foi descrito no primeiro capítulo deste trabalho, o investigador advém do terreno, da unidade estudada, facto que possibilitou participar e vivenciar o dia a dia da unidade, perceber características próprias da instituição, como a comunicação e as dinâmicas diárias do trabalho, ouvir histórias e relatos de outros membros da equipa, participando ativamente da sua cultura organizacional.

Os primeiros passos para a construção desta investigação foram dados em 2019, quando entendemos que para pensar, discutir e investigar acerca da gestão cultural na IPES, melhor seria que nos distanciássemos, em certa medida, do universo estudado, neste caso a UFF, situação que nos motivou a realizar este mestrado em Portugal.

Muitos temas poderiam ser abordados na dimensão da cultura dentro da IPES, factos que nos fizeram despender longas conversas com o orientador deste trabalho. Durante o caminho, percorremos diversas leituras sobre teoria da comunicação, comunicação organizacional, modelos de gestão, gestão em instituições públicas, gestão cultural em instituições públicas, processos participativos e colaborativos, e gestão cultural participativa.

É importante destacar que o período mais robusto para o levantamento bibliográfico desta dissertação se deu entre os meses de janeiro e junho de 2021, período em que aconteceu o segundo *lockdown* em Portugal, motivado pela pandemia COVID-19. Desta forma, as restrições para o contacto com materiais físicos foram enormes, por isso os materiais de leitura, na grande maioria, foram obtidos através de diferentes plataformas digitais. Dissertações, teses e artigos com origem em repositórios institucionais, através do Google Académico e Academica.edu. Já os livros foram acedidos através da plataforma *Scribd*. Uma vez escolhido o tema, faltava identificar qual o aspeto da participação no contexto da gestão cultural na IPES que iríamos tratar.

A princípio, tínhamos intenção de construir uma comparação entre duas instituições: a ESAD. CR / IPL e o CEART UFF.

Com o intuito de perceber como se dão as dinâmicas institucionais de GP, pela visão da principal liderança institucional, realizamos entrevistas, do mesmo teor, com o Professor Doutor Antonio Claudio Lucas da Nóbrega, Reitor da UFF, no dia 5/01/2021, e com o

Professor Doutor Rui Filipe Pinto Pedrosa, Presidente do Instituto Politécnico de Leiria (IPL), no dia 18/01/2021. O resultado das entrevistas levou-nos a perceber que, mesmo com leis educacionais muito semelhantes e estruturas organizacionais análogas, o entendimento institucional e as suas dinâmicas internas são profundamente distintas, não só pelos contrastes culturais entre os dois países, mas principalmente pela sua cultura organizacional, fazendo com que as diferenças ocorram mesmo entre instituições semelhantes no próprio país ou cidade.

Assim, decidimos selecionar como objeto de estudo apenas a instituição brasileira.

Desta maneira, supomos que para compreender os processos internos de interação, deveríamos investigar também a instituição. Para tal, iniciamos a pesquisa debruçando-nos sobre a análise documental da UFF, traçando o seu caminho histórico de construção e de organização, bem como do seu Centro de Artes.

À medida que a investigação avançou, pudemos perceber que os dados encontrados tinham relação direta com a cultura organizacional da instituição, ou seja, a estrutura do trabalho das equipas, as crenças e percepções individuais e coletivas construíam os significados para as ações e relações das dinâmicas de trabalho presentes no CEART UFF. Assim, tornou-se importante, primeiro, conhecer a percepção coletiva dessa cultura organizacional, para então, construir o guião de perguntas levado para a discussão em grupo focal, onde levantamos os dados presentes nesta investigação.

Desta forma, após retratarmos a unidade de pesquisa, CEART UFF, bem como a sua dinâmica de funcionamento, passamos a analisar quantitativamente aspetos da sua cultura organizacional através da ECO.

Nossa pesquisa tem como forte argumento a percepção e a crença, a subjetividade e a intersubjetividade. Desta forma, dentre várias escalas possíveis de serem aplicadas nessa investigação, entendemos que a ECO é o instrumento que atende nosso propósito, uma vez que se propõe a captar a percepção do grupo investigado fazendo isso de forma concisa, direta e com brevidade. Da mesma forma surgem seus resultados e interpretações.

A ECO é apresentada pela pesquisadora Mirlene Siqueira como uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões no ambiente organizacional. A sua origem é a consolidação do teste de 127 *itens* construídos para representar 12 dimensões frequentemente apontadas em estudos nacionais e internacionais, examinados por 40 juízes e aplicados a 1.244 trabalhadores, do nível de apoio à diretoria. Após os testes e

correlações entre os fatores, a escala final validada ficou composta por 63 *itens* agrupados em 5 fatores: i) Apoio da Chefia e da Organização; ii) Recompensa; iii) Conforto Físico; iv) Controlo e Pressão & v) Coesão Entre Colegas, (Siqueira, 2008).

A média é feita, somando os valores marcados pelos respondentes em cada *item* de cada fator e dividindo-se o total pelo número de *itens*. Desse modo, por exemplo, para o fator i) Apoio da Chefia e da Organização, somam-se os valores das respostas aos *itens* 1 até ao 21 e divide-se o resultado por 21. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes. Os resultados das médias fatoriais devem ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de resposta.

Desta forma valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 apontam um mau ambiente. Entretanto, no fator iv) Controlo e Pressão, é o inverso. Valores maiores que 4 apontam um mau ambiente, os menores que 2,9, indicam bom ambiente (pouca pressão e baixo controlo).

O inquérito foi enviado entre os dias 9 de junho de 2021, e o dia 14 de junho de 2021. As respostas ao inquérito chegaram entre 9 de junho e 27 de junho de 2021. Todos os inquéritos foram respondidos individualmente de forma anónima, através de formulário construído e aplicado na plataforma Google Forms.

No período que compreende esta investigação, novembro de 2014 – novembro de 2018, 19 (dezanove) funcionários, distribuídos nas diferentes Divisões e grupos musicais, realizaram a curadoria/programação dos projetos permanentes do Centro de Artes UFF, como consta na Tabela 2 deste trabalho. A pesquisa ECO foi enviada para 15 (quinze) destes funcionários que aceitaram participar na sua totalidade, e obteve uma resposta de 13 (treze) participantes no inquérito. Assim, a análise foi feita a partir da medição da escala ECO com um grupo de 13 (treze) funcionários de um universo de 19 (dezanove). O questionário foi respondido individualmente, de forma anónima, e as respostas individuais encontram-se no ANEXO I.

É importante destacar que, no período em que esta investigação incide, foram pontualmente constituídas equipas paralelas de curadores e programadores no CEART UFF, que colaboraram em projetos denominados “Projetos Especiais”. Para estes propósitos, foram convidados agentes externos ao CEART UFF e da comunidade universitária, assim como alguns membros da equipa permanente, que exerciam, ou não, as funções supracitadas.

Entretanto, estes por não se enquadrarem nas delimitações deste estudo, que são os funcionários permanente, TAE, no CEART UFF, não fazem parte do escopo da nossa pesquisa.

Limitamos o intervalo temporal, tendo como referência o período do mandato do Professor Doutor Sidney Luiz de Matos Mello, que exerceu a função de Reitor da UFF<sup>3</sup> no período de quatro anos, de novembro de 2014 a novembro de 2018. Outros aspectos importantes para a delimitação, foi o retorno das atividades administrativas, culturais e artísticas para o prédio do CEART UFF, após sua reforma, além da criação do primeiro organograma do setor, ambos com início em 2014.

Cabe ressaltar que, durante este período, o autor desta dissertação desempenhou funções artísticas e administrativas, que possibilitaram a vivência profunda na operacionalização do CEART UFF e corroboram a análise crítica dos cenários apresentados, caracterizando mais uma vez a perspectiva autoetnográfica do trabalho.

As percepções do autor e as recolhas feitas neste período tornam-se presentes durante a apresentação do estudo de caso, com o propósito de auxiliar a compreensão da unidade de estudo, uma vez que esta apresentou um reduzido registo institucional documentado, e que teriam sido relevantes para esta dissertação.

Assim, passamos a descrever a técnica de levantamento de dados, como se deu a recolha e análise dos mesmos, através da discussão no grupo focal.

Para desenvolver esta etapa do estudo, foram convidados a participar 7 (sete) funcionários - TAE, que desenvolveram funções de curadoria / programador no CEART UFF - dos 19 (dezanove), dos funcionários supracitados. Obtivemos a resposta positiva de participação de 4 (quatro) funcionários, número mínimo apontado na literatura para discussão em grupo focal.

Como o trabalho tem por objetivo identificar os facilitadores e os limitadores nos processos participativos das equipas gestoras de cultura da IPES, entendemos que este grupo de pessoas promoveria um debate produtivo para esta pesquisa, uma vez que, suas práticas, percepções e processos, fazem parte desta investigação.

---

<sup>3</sup>Ato de posse, registado em Diário Oficial da União em, 17 de novembro de 2014, disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=18/11/2014&jornal=2&pagina=1&totalArquivos=48>

O grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa, apoiada no desenvolvimento das entrevistas grupais, diferenciando-se no que se refere ao papel do entrevistador e ao tipo de abordagem.

A investigadora Sônia Maria Guedes Gondim (2002) argumenta que, na entrevista de grupo o entrevistador procura a percepção diádica, ou seja, o resultado dá-se entre o entrevistador e o entrevistado. Diferentemente, no grupo focal, a unidade de análise é o próprio grupo. Para efeito de análise e interpretação dos resultados, todas as opiniões emergentes da discussão são referidas como opiniões do grupo, mesmo as não compartilhadas por todos. Assim, o investigador baseia-se na interação entre as pessoas para obter os dados necessários à pesquisa.

Segundo a autora, os grupos focais podem servir para diversos propósitos: focar a pesquisa e formular questões para a investigação; subsidiar a elaboração de instrumentos de pesquisa experimental e quantitativa; orientar o investigador para um campo de estudo; avaliar um serviço ou programa; ou, ainda, pode ser um grupo exploratório, desenvolvendo hipóteses de análise para estudos complementares, desenvolvendo modelos e teorias, produção de novas ideias, identificação das necessidades e expectativas do grupo (Bohn, 2017; Coutinho 2014; Gondim, 2002).

Conforme esclarece a literatura, para a formação de um grupo focal é necessário obedecer a critérios previamente determinados pelo investigador:

- i) O número de participantes varia entre 4 e 10 (Gondim, 2002, p. 154);
- ii) A composição do grupo deve ser homogénea;
- iii) Os procedimentos implicam a realização da entrevista ao grupo por um moderador que pode ser acompanhado por um assistente;
- iv) As sessões não devem exceder 2 horas;
- v) As sessões devem ser focadas num tópico de interesse para o grupo (Coutinho, 2014, 6.4.5 secção).

Fundamentado nas finalidades e critérios para a realização do grupo focal, descritos acima, apresentamos as partes que constituíram o planeamento e a sua execução:

a) Recurso utilizado

A definição do local para a realização do grupo focal teve em consideração a distância geográfica entre o pesquisador / mediador, residente em Portugal, e os integrantes do grupo focal, residentes no Brasil. Entretanto, não fosse essa a condição, certamente a

decisão do local de realização seria a mesma, tendo em conta a condição de distanciamento social, forçada pela pandemia de COVID-19.

Assim, a sessão do grupo focal foi realizada via plataforma digital Zoom, no dia 16 de julho de 2021, das 16h às 18h no horário brasileiro, das 20h às 22h no horário português, com os participantes nas suas respetivas residências, assegurando um lugar confortável e confiável para a exposição de ideias e de interações entre os participantes.

#### b) Definição dos participantes

Para a discussão em grupo focal, seleccionámos um grupo de funcionários, técnicos administrativos do CEART UFF que exerceram as funções de curador/programador artístico-cultural no período de novembro de 2014 a novembro de 2018, que contemplasse todas as áreas de atuação da unidade. Assegurando a preservação da identidade e o anonimato dos entrevistados, foram convidados representantes da Divisão de Cinema, Divisão de Teatro, Divisão de Artes Visuais, Divisão de Música de Câmara, Quarteto de Cordas da UFF, Grupo Música Antiga da UFF e Orquestra Sinfónica Nacional UFF (OSN UFF).

Deste modo, o convite para a participação na sessão foi enviado a sete funcionários, dos quais, quatro confirmaram presença, sendo este o número de participantes presentes na sessão do grupo focal. O número de participantes mostrou-se ideal para o trabalho, pois permitiu tempo de fala confortável, por vezes possibilitando réplicas entre os participantes.

Procurámos abarcar uma heterogeneidade na formação do grupo focal, tendo em conta o tempo de serviço público e o género dos participantes. Desta forma, o grupo foi composto por duas pessoas do sexo feminino e duas do sexo masculino, dos quais dois com trinta anos ou mais no serviço público e dois com menos de quinze anos no serviço público.

Durante o processo de discussão, o grupo mostrou-se homogéneo quanto aos tópicos de interesse e nas considerações individuais, o que fez emergir um ambiente propício à avaliação crítica dos posicionamentos internos, apresentando crenças e valores compartilhados sobre a unidade pesquisada.

c) Moderador

No grupo focal o entrevistador é um moderador. “Assume uma posição de facilitador do processo de discussão, e a sua ênfase está nos processos psicossociais que emergem, ou seja, no jogo de interinfluências da formação de opiniões sobre um determinado tema.” (Gondim, 2002, p. 150).

Para a sessão em questão, o autor assumiu o papel de moderador, tendo previamente preparado as questões levadas à discussão. Nesta função, introduziu as perguntas, estimulou a discussão e controlou o tempo de intervenção dos participantes. Respeitando as indicações teóricas, expressas por Gondim (2002), foi apresentada a importância das manifestações individuais contra ou a favor, assim como a inexistência de respostas certas, ou erradas.

Como estratégia de trabalho, atentando sobre a relação social entre os participantes, a cada conjunto de perguntas, o moderador alterava a ordem de intervenção dos participantes, estimulando um maior dinamismo e interação entre as diferentes reflexões.

O moderador consultou os participantes quanto à possibilidade de gravação de áudio e vídeo da sessão, para posterior análise dos dados. Tendo sido aceite por todos, deu início à sessão do grupo focal.

d) Guião

O guião foi elaborado a partir de observações feitas em documentos da UFF e do CEART UFF, somados à recolha de dados e observações de campo do investigador, e aos resultados obtidos na pesquisa ECO.

Com a intenção de iniciar a reflexão e a discussão com temáticas mais amplas e subjetivas, garantido o conforto dos participantes, apresentamos as duas questões iniciais, que abordam o tema “como é percebido o CEART UFF”.

*1— Mediante a sua vivência no setor, peço que descreva a unidade CEART UFF, observando os seguintes pontos:*

- a. O que é o Centro de Artes da Universidade Federal Fluminense;*
- b. Relação entre os membros da equipa;*
- c. Relevância das atividades desenvolvidas pelo CEART para a UFF.*

2 — *Na sua opinião, o cargo público define o modo como o funcionário desempenha o seu trabalho no CEART UFF? Como pode ser isso observado nas dinâmicas diárias do trabalho e nas programações oferecidas aos públicos?*

No segundo bloco buscamos observar questões sobre participação e cooperação.

3 — *Na sua percepção, existe o desejo nos trabalhadores por uma maior participação ou colaboração nas decisões tomadas na unidade CEART UFF, sejam elas artísticas ou administrativas? Existe abertura para estas propostas?*

4 — *Existem espaços formais ou informais para a troca de experiências, tanto no micro (divisão ou grupos), quanto no macro (interdivisões ou CEART UFF, como um todo)?*

O terceiro bloco centrou-se a perceber questões referentes à organização e operacionalização das ações no Centro de Artes UFF.

5 — *Na sua opinião, as diretrizes artísticas do Centro de Artes da UFF são claras para o corpo técnico? A partir da sua resposta, como foram construídos os projetos artísticos anuais da sua divisão ou grupo?*

6 — *Indique fatores positivos e fatores negativos que influenciaram o seu trabalho no Centro de Artes UFF.*

Conforme pode ser constatado nas questões levadas ao grupo focal, a maioria dos temas tratados, tinham pouca ou nenhuma relação direta com o tema da Gestão Participativa, objetivo desta investigação. Uma escolha arriscada, porém, consciente. Por conhecermos intimamente a Unidade estudada, bem como os seus profissionais, foco desta investigação, acreditamos que questões diretas sobre o tema, poderiam acarretar o risco da personificação de problemas, facto que, entendemos poderia ser pouco produtivo para esta pesquisa.

Assim, decidimos levantar tópicos transversais ao tema estudado, e se estes nos levassem ao objeto da investigação, estaríamos mais próximos das percepções das realidades vivenciadas pelo grupo.

A discussão no grupo focal é apresentada na íntegra, disponível no Anexo II desta dissertação.

e) Análise do Conteúdo

Como propõe a literatura, considerámos dois tipos de análise de conteúdo. Os que fazem interferir categorias pré-definidas, anteriores à análise do material de pesquisa e aquelas que não interferem, tendo um carácter exploratório (Coutinho, 2014). A autora diz que a análise de conteúdo ocorre em três momentos sucessivos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Sendo o nosso, um caso de conteúdo exploratório, iniciamos a pré-análise, construindo o corpo da análise, através da transcrição das duas horas de sessão, que resultou num texto de trinta e três páginas, seguido de uma análise de conteúdo quando procuramos encontrar questões norteadoras dos discursos, delineando semelhanças e diferenças.

No segundo momento, realizamos a fase exploratória do material que consistiu em codificar os dados, separar as secções do texto que se mostraram pertinentes para este estudo, constituindo um quadro de representação do conteúdo, emergindo assim as categorias temáticas. “As categorias são organizadas em núcleos temáticos que dão suporte a linhas de argumentação, que revelam de que modo os participantes dos grupos focais se posicionam diante do tema, foco da discussão.” (Gondim, 2002, p.155).

Cabe ressaltar que para preservar o anonimato dos participantes do grupo focal, quando fazemos referência às respectivas intervenções, estas são indicadas como: P1 (participante 1), P2 (participante 2), P3 (participante 3) e P4 (participante 4). Quando termos, funções ou atividades, podiam ser suscetíveis de identificação do participante, foram suprimidas, empregando-se as sinaléticas propostas pelas normas da APA, utilizadas nesta dissertação na sua 7.<sup>a</sup> edição, (2021).

Assim, esta investigação caracteriza-se como um estudo de investigação-ação, com característica autoetnográfica, que recorre a instrumentos quantitativos e qualitativos para alcançar os objetivos propostos no trabalho.

### 3. GESTÃO PARTICIPATIVA

Neste capítulo, apresentamos aspectos e características da participação e como esses processos se têm desenvolvido na sociedade, na representatividade social e como tem sido operacionalizada através da gestão de pessoas para obtenção de resultados. Para este fim, começamos por uma visão da gestão da participação, seguida pela perspectiva da gestão na IPES, para então apresentarmos os aspectos antropológicos e sociológicos que apontam a participação, a cooperação e a colaboração, como elementos essenciais em diferentes aspectos das relações humanas, construindo as bases teóricas da nossa argumentação.

O “*The AMA Dictionary of Business and Management*” define gestão participativa como, “*style of management that encourages worker participation on governing boards, as in an industrial democracy.*”<sup>4</sup> (Kurian, 2013, p. 200).

Diante das transformações globais, ocorridas a partir do início do século XX, Souza (2001) comenta que as organizações passaram por mudanças abruptas na economia e na tecnologia. O sistema Taylorista,<sup>5</sup> ou administração científica, concebia as organizações como grandes máquinas, e os trabalhadores como as suas extensões. Em oposição ao antigo modelo de administração, as novas propostas enfatizam a interdependência, a relatividade, a visão holística, as relações do fenómeno com o campo em que ocorre, a melhoria contínua das representações e procedimentos.

No cenário atual, a gestão de pessoas tem-se mostrado um mecanismo importante na procura da permanência e na salvaguarda das competências do conhecimento pela participação dos trabalhadores. Nesta linha de pensamento, Mendes et al. (2014) diz que “é fundamental alavancar a capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados, o que tem feito os gestores perceberem a importância de investir e valorizar o capital humano.” (p. 118).

George Thomas Kurian define gestão como:

*i) Control of a company or organization with the goal of making it profitable and sustainable. The operation requires organizational and human relations skills*

---

<sup>4</sup> “Gestão Participativa: estilo de gestão que incentiva a participação do trabalhador em conselhos de administração, como numa indústria democrática.” (Nossa Tradução).

<sup>5</sup> Taylorismo ou Administração científica é o modelo desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856–1915), considerado o pai e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da administração de empresas ([https://www.infoescola.com/administracao/\\_administracao-cientifica/](https://www.infoescola.com/administracao/_administracao-cientifica/)).

*that are different from entrepreneurial skills. Management is responsible for setting goals, overseeing change and growth, measuring performance, planning, cost control, pricing, conflict resolution, and quality control; ii) People involved in the operation of a company or organization, especially the higher echelons, known as Top management. Managers are accountable to the owners or shareholders for the conduct of business affairs, iii) Academic discipline dealing with the study of management as a science and the ways and means of administering an institution or corporation.*<sup>6</sup> (Kurian, 2013, p. 174).

Batista (2012) considera que nas organizações privadas, a abertura à participação está ligada diretamente à competição de mercado. Nestes casos, em geral não se apresenta com fins democráticos, ou com interesses no cidadão. Apesar de, nalguma medida, os discursos democráticos e de autonomia se fazerem presentes, quando acontecem, não são o objetivo, mas um meio para se alcançar os propósitos da organização. Nelas a participação acontece para atender às necessidades e metas dos seus *stakeholders*<sup>7</sup>. As pessoas, neste caso os funcionários dos serviços, são vistas como detentoras de competências, e são convidadas a participar nas organizações através do seu capital intelectual.

“As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional.” (Chiavenato, 2014, p. 5). A colaboração objetiva a partilha de boas práticas para a melhoria dos processos, cooperando para o antagonismo da instituição no mercado, através do modelo de GP. Processos colaborativos são utilizados pelas organizações para criar a sensação de bem-estar nos seus funcionários, o que supõe, contribui para um maior empenho dos mesmos no trabalho, por meio de mecanismos de GP. Valladares & Filho (2003). Argumentam que as estratégias participativas seriam

---

<sup>6</sup> “i) Controlo de uma empresa ou organização com o objetivo de torná-la rentável e sustentável. A operação requer relações organizacionais e habilidades humanas que são diferentes das habilidades empreendedoras. A gestão é responsável por definir objetivos, supervisionando mudança e o crescimento, medição de desempenho, planeamento, custo controlo, preços, resolução de conflitos e controlo de qualidade; ii) Pessoas envolvidas na operação de uma empresa ou organização, especialmente os escalões mais altos, conhecidos como gestão de topo. Os gerentes são responsáveis junto a proprietários ou acionistas pela conduta dos negócios; iii) Disciplina académica que lida com o estudo da gestão como uma ciência, e as formas e meios de administrar uma instituição ou corporação.” (Nossa tradução).

<sup>7</sup> Do inglês *stake* = interesse e *holder* = aquele que possui. Nas organizações privadas são os acionistas e os investidores que contribuem com capital de risco e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos; os gestores que contribuem com conhecimentos, competências e proporcionam decisões e ações que dinamizam a organização; os clientes e os consumidores que contribuem para a organização, adquirindo bens ou serviços e incrementando a sua faturação.

formas eficientes para a administração dos conflitos e aumento dos índices de produção e de produtividade, melhorando a distribuição dos benefícios do trabalho.

O Doutor em Administração Idalberto Chiavenato, apresenta a gestão de pessoas<sup>8</sup> como:

Várias atividades integradas entre si, no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham. (...) A gestão de pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar funções porque ele não realiza o seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam a sua equipa (Chiavenato, 2014, p. 13).

O autor considera que a gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, a importância do fator humano em plena Era da Informação e do Conhecimento. E completa que “O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar para o capital intelectual. Mais importante que o dinheiro é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo de maneira rentável.” (Chiavenato, 2014, p. 34).

Geralmente, para desenvolver uma determinada atividade, a pessoa tem a sua recompensa garantida para realizar uma tarefa “x”. Quais seriam as vantagens de produzir “x+”? Que benefícios pessoais estimulariam a cooperação, sabendo que ao colaborar mais, o objetivo é gerar ganho para terceiros?

A este respeito, Novo & Barradas (2008) argumentam que o modelo de GP supõe que as pessoas desejam dar um sentido ao seu trabalho e que a cooperação no planeamento e na direção do trabalho pode tornar as suas funções mais significativas. Esse modelo de gestão tem a tarefa de liderar, e não controlar e pressionar.

Outra perspectiva para a motivação, é apresentada por Chiavenato (2014), e trata-se da estratégia de recompensa ou reconhecimento do indivíduo. Funciona como um reforço positivo para as pessoas ou equipas que apresentam um desempenho elevado. Estes prémios podem vir em forma de remuneração e programas de incentivo, por exemplo. As

---

<sup>8</sup> No livro *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Chiavenato (2005), descreve que a “gestão de pessoas” deve contribuir para a eficácia organizacional por meio dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e realizar a sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar, à organização, pessoas bem treinadas e bem-motivadas; desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; construir a melhor equipa e a melhor empresa. Podemos observar com nesta descrição, que o objetivo principal da gestão, neste ambiente, é exclusivamente atender as demandas da organização, mesmo quando se considera o bem-estar da equipa, o fim é o seu melhor desempenho na atividade.

remunerações são prêmios monetários e reforçam o alcance de objetivos postos ao indivíduo ou ao coletivo. Podem estar vinculados a participação nos lucros da empresa, no tempo de serviço, no desempenho, ou ligados ao aumento de competências, incrementando o aprendizado de novos saberes ao premiado.

O foco do fomento é “quase sempre incentivar o alcance de objetivos e a entrega de resultados. E o foco pode estar no desempenho do cargo ou na oferta de competências individuais. A forte tendência atual é migrar para a construção de competências capazes de alicerçar a competitividade organizacional.” (Chiavenato, 2014, p. 268)

Concluimos assim, que na GP, a colaboração exerceria papel fundamental para a transformação do meio em que se participa. No cenário das organizações e instituições, a participação é motivada para assegurar o compromisso com o trabalho, a partilha de conhecimentos e boas práticas, ajudando na melhoria da produção, com o propósito de atingir as metas da organização ou da instituição.

### 3.1. GESTÃO PARTICIPATIVA NA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Neste subcapítulo, exploraremos brevemente as mudanças nos modelos da administração pública brasileira, começando pelo Brasil-colônia, até à atualidade. Sendo a IPES o nosso universo de pesquisa, é importante que percebamos os caminhos pelos quais foram desenvolvidos os diferentes modelos de administração pública, para termos maior clareza sobre os motivos e intenções de se propor o atual modelo de GP como forma de gestão nas IPES.

As instituições públicas passaram por vários momentos de reforma administrativa, tendo como marco inicial o período imperial. Até à atualidade podemos destacar quatro modelos principais na administração pública brasileira; patrimonialista, burocrática e gerencial, ou nova gestão pública (NGP) e societal.

O primeiro modelo, patrimonialista, segundo Campelo (2010), é baseado nos modelos de Estados Absolutistas, firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do monarca absoluto se misturava com o patrimônio público, formando uma linha tênue na distinção entre público e privado. Neste modelo destaca-se o clientelismo, a troca de favores, prevalece o imaginário do privado absorvendo os interesses públicos, uma época

do estado não laico onde a figura do rei representa a vontade de Deus na terra. Este período vai do Brasil colônia até a revolução de 1930, e caracterizou-se pela centralização do poder e autoritarismo do poder público, características que se tornaram traços distintivos da administração pública brasileira e constituíram a sua tradição patrimonialista (Peretti et al., 2018).

O modelo de administração burocrática no Brasil surge a partir de 1930, época da aceleração da industrialização brasileira na primeira gestão do governo Vargas. Neste período foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP). No que diz respeito à administração de Recursos Humanos, o DASP representou uma tentativa de formação burocrática nos métodos weberianos<sup>9</sup>, baseado no princípio do mérito profissional. Apesar das tentativas, não se chegou a aplicar uma política de Recursos Humanos (Campelo, 2010).

O modelo burocrático<sup>10</sup> tem a sua fonte de legitimidade no poder Racional-legal<sup>11</sup>. No seu tipo ideal, as organizações são sistemas sociais racionais, tendo como características o formalismo e a impessoalidade. Campelo (2010) afirma que o modelo burocrático é fortemente caracterizado por “normas racionais legais, escritas e exaustivas, hierarquia, divisão horizontal do trabalho e gerência das organizações por administradores profissionais.”

São provenientes deste modelo três princípios: o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo.

O formalismo está presente nas padronizações das rotinas, nos documentos, deveres e atribuições regulados por normas padronizadas, e hierarquia administrativa. A

---

<sup>9</sup> Maximilian Karl Emil Weber (1864–1920) é considerado um dos fundadores do estudo moderno da sociologia moderna, influenciou também os estudos de economia, filosofia, direito, ciências políticas e administração. Salientou a importância de algumas características específicas do protestantismo ascético, que levou ao nascimento do capitalismo, da burocracia e do estado racional e legal nos países ocidentais.

<sup>10</sup> Modelo de administração pública que surge na época da sedimentação do modelo estatal conhecido por Estado Liberal, decorrente tal forma de fenômenos históricos como a Revolução Francesa e a Revolução Industrial, marcos caracterizadores do século XVIII e XIX, tendo como objetivo combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, que permeava as administrações precedentes, sobretudo aquelas baseadas no modelo dos Estados Absolutistas.

A administração pública burocrática tem os seus traços próprios, os princípios orientadores do seu desenvolvimento: profissionalismo, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo e poder racional-legal, baluartes das ideias do racionalismo na administração pública, buscando a melhoria da administração e dos serviços públicos no enquadramento dos requisitos formais, materializando a qualidade fundamental da administração pública burocrática que é a efetividade no controlo dos abusos.

<sup>11</sup> “Entre os fatores de importância incontestável estão as estruturas racionais das leis e da administração, pois que o moderno capitalismo racional não necessita apenas dos meios técnicos de produção, mas também de um sistema legal calculável e de uma administração baseada em termos de regras formais.” (Weber, 2009b, p. 31).

impessoalidade é fundamentada no facto de que os postos de chefias não pertencem a quem os ocupa, pois as funções são temporárias, as relações são definidas pela posição institucional e pela competência profissional e não por relações pessoais. E por fim, o profissionalismo, que visa elevar aos cargos e funções, pessoas capacitadas através de competências técnicas, valorizando a especialização, excluindo-se a hipótese de nepotismo (Peretti et al., 2008).

O terceiro modelo adotado no Brasil, foi o modelo gerencial<sup>12</sup>, ou nova administração pública, ou ainda nova gestão pública, que emergiu no país no princípio dos anos 1990, conduzido pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, que dirigiu o Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare). A proposta era reproduzir as orientações de gestão do setor privado no setor público. Ao pretender isso, o setor seria balizado por práticas mercadológicas como: competição, descentralização, privatização, responsabilidade de decisão e maior poder para o gestor do serviço público. Sobre isso Campelo destaca que “a Administração Pública deveria apenas direcionar os serviços, e não executá-los diretamente. (...). Os servidores públicos desempenhariam as atividades-fim (...), assumindo o papel de prestadores de serviço. Os cidadãos seriam vistos como clientes.” (2010, p. 84).

Segundo Araújo & Rodrigues (2009) no mundo capitalista globalizado, com a perspectiva de obter os mesmos desempenhos do setor privado, o setor público tem sido forçado a adotar as mesmas práticas de gestão. De acordo com os autores, a uniformização da gestão é uma tendência global e as mudanças introduzidas na administração pública, nas últimas décadas, foram influenciadas por esta linha de pensamento, caracterizada pela ênfase no mercado, privatização, controlo da gestão financeira e mecanismos de gestão do setor privado.

O professor Paulo Roberto de Mendonça Motta (2013), argumenta que as práticas privadas são por essência compartimentadas por objetivos, e a introdução dos valores privados na gestão pública exigiria uma grande variedade de formas organizacionais de gestão. A NGP demonstrou pouca melhoria no acesso e na qualidade dos serviços; os entusiasmos iniciais foram reduzidos pelo fracasso dos resultados. Por sofrerem diariamente pressões de mercado e revoluções tecnológicas, para sobreviver, as empresas

---

<sup>12</sup> Hood foi quem consagrou o termo “Gerencialismo” com a publicação do artigo “*A public management for all seasons?*”, em 1991. Assim, o termo “Nova Gestão Pública” na literatura pode ser encontrada como: “Gerencialismo”, “Novo Gerencialismo”, “Nova Gerência Pública”, “Gerência Baseada no Desempenho” ou “Reforma Gerencial”, entre outros.

privadas têm de apresentar respostas rápidas. Já o setor público está sujeito a leis e decretos não alterados rapidamente, pois dependem de consenso político para introduzir novidades. No que se refere aos incentivos, ou recompensas, às iniciativas e ao empreendedorismo, foram encontrados obstáculos perante a burocracia do setor público e nos novos controlos adotados. Somados ao *stress* gerado pelas pressões por resultados, estes fatores encadearam desmotivação nos funcionários (Motta, 2013).

Assim, o pós-NGP, sugere uma maior participação social, procura conectar-se com as experiências da comunidade envolvendo-a direta e indiretamente na gestão.

Nesta direção, surgem no Brasil a partir dos anos 1980, inúmeras mobilizações de diferentes movimentos sociais, emergindo um novo modelo gerencial denominado societal. A gestão societal busca uma ação político-deliberativa, em que o indivíduo participa, decidindo o seu destino como cidadão, como eleitor, trabalhador, reforçando a sua autonomia e das instituições sociais, como é o caso das universidades federais (Peretti et al., 2018).

A sociedade organizada constitui-se como fator fundamental e participante dos processos decisórios e da formulação de políticas públicas. No que diz respeito às heranças que este modelo deixou às universidades públicas, destacam-se os processos eleitorais e as estruturas colegiadas de gestão (Peretti et al., 2018).

Observamos a abertura à participação, analisando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n.º 9.394/1996, que rege as práticas do ensino no Brasil.

A lei garante autonomia administrativa e didático-científica para as instituições de ensino, bem como a participação de toda a comunidade institucional, parceiros públicos, privados e sociedade, como descrito nos artigos: “Artigo 53. No exercício da sua autonomia, são asseguradas às universidades firmar contratos, (...). Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, cabe aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis (...)”. E “Artigo 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (...)” (Lei n.º 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional, 2017).

Assim, concluímos que com a democratização da IPES e da educação, foram vislumbrados novos caminhos para a instituição de ensino, o que provocou novas práticas,

descentralizando e dando maior autonomia à gestão dessas instituições. Esta gestão tem-se caracterizado pela participação de colegiados, câmaras, comissões, conselhos, entre outros grupos de representatividade. A pressuposição é que esta forma de gestão distribua o poder e as responsabilidades entre os participantes, caracterizando assim o modelo de GP nas IPES.

### 3.2. PARTICIPAÇÃO, COOPERAÇÃO E COLABORAÇÃO

Na sequência serão apresentadas as definições, conceitos e efeitos da participação, cooperação e colaboração.

Após a definição dos referidos termos, através dos autores que nos sustentam passaremos a tratá-los no âmbito sociológico, ou seja, na perspectiva das relações sociais ou interação social.

Para esta investigação é fundamental definirmos as conexões semânticas de participação, colaboração e cooperação, pois ao redor delas orbitam os conceitos do nosso estudo.

Para este efeito recorreremos aos significados apresentados no Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea, da Academia das Ciências de Lisboa, para na sequência expormos os conceitos dos autores que estão na base deste trabalho.

Participação: i) ação ou resultado de intervir, de tomar parte em alguma coisa; ii) ação ou resultado de colaborar ativamente, de se solidarizar e associar ao outro na realização de alguma coisa. Ajuda, colaboração, contribuição, cooperação, (Academia das Ciências de Lisboa, 2001).

Colaboração: i) ação de cooperar ou trabalhar em conjunto numa mesma obra, tarefa; ii) ato ou efeito de colaborar. Contribuição, cooperação, participação; iii) conjunto de pessoas que cooperam ou participam num trabalho; conjunto de colaboradores, (Academia das Ciências de Lisboa, 2001),

Cooperação: ato ou efeito de cooperar. i) ação de participar, de colaborar numa tarefa, para atingir um fim comum; conjugação de esforços, (Academia das Ciências de Lisboa, 2001).

Portanto, nesta investigação tratamos de participação, colaboração e cooperação como sendo o trabalho em conjunto com outros, contribuindo e compartilhando para um fim desejado.

Bordenave (2002), argumenta que a cooperação social se tem mostrado um caminho natural e condição para evolução humana, destaca que desde a nossa origem vivemos agrupados com os nossos iguais, e a cooperação tem sempre acompanhado este processo histórico da vida social

Na perspectiva da colaboração para a evolução humana, o historiador Yuval Harari<sup>13</sup>, no seu livro *Sapiens*, defende a tese de que, o *homo sapiens* é, inicialmente, um animal social. Argumenta que, graças à colaboração, pequenos grupos puderam expandir-se para bandos maiores, desenvolveram tipos de cooperação mais sólidos e mais sofisticados. Considera que os humanos podem cooperar de maneiras extremamente flexíveis com um número incontável de estranhos. Pondera que outras espécies também colaboram em grande número, mas elas fazem-no de maneira rígida, e apenas com parentes próximos. Exemplifica, dizendo que lobos e chimpanzés cooperam de forma muito versátil, mas só o fazem com um pequeno número de outros indivíduos que eles conhecem intimamente, (Harari, 2015).

Desta forma podemos supor que a participação é intrínseca à natureza humana, pessoas cooperam no seu núcleo familiar, social, de trabalho e político. A colaboração aparece como um conversor catalítico das individualidades, resultando em características coletivas, através das trocas teríamos as invenções simbólicas de comportamento, de ideias reconhecidas pelos indivíduos e pelo grupo ao qual se coopera, o que percebemos como características culturais.

A UNESCO apresenta um conceito para cultura, que soma aos significados apresentados sobre colaboração, e corrobora os conceitos de participação que serão apresentados, contribuindo para o nosso trabalho. Define-se cultura “como o conjunto de características espirituais e materiais, intelectuais e emocionais que definem um grupo social. (...) engloba modos de vida, os direitos fundamentais da pessoa, sistemas de valores, tradições e crenças.” (UNESCO, 2003, p. 13).

Assim, a cultura mostra-se viva e dinâmica, transformando e sendo transformada através da colaboração entre os seus participantes. Características materiais, sistema de valor e

---

<sup>13</sup> Yuval Noah Harari, é professor israelita de história, especialista em história medieval e história militar, Doutor pela universidade de Oxford, dedica-se ao estudo da História mundial e processos da micro-história. No seu 4.º livro, *Sapiens: Uma breve história da humanidade* de 2015 1.ª ed., L&PM, aborda toda a extensão da história humana, desde a evolução do *homo sapiens*, na idade da pedra, até a revolução política e tecnológica do século XXI. (<http://portal.metodista.br/new-jbcc/editoriais/editorias/>).

crenças são reificadas quotidianamente através das trocas interpessoais, e do complemento feito a partir de partilhas. O sociólogo Richard Sennett<sup>14</sup> diz que a “*Cooperation oils the machinery of getting things done, and sharing with others can make up for what we may individually lack.*”<sup>15</sup> (Sennett, 2012, p. 9).

O Professor Juan Díaz Bordenave<sup>16</sup> diz que participação é:

O caminho natural para o homem exprimir a sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, a sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a autoexpressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros, (Bordenave, 2002, p. 16).

Entretanto, a cooperação apresenta-se, não apenas como mecanismo para o bem-estar individual e social, ou instrumento para emancipação através das práticas democráticas. Sennett (2012), destaca que, existem problemas sensíveis com resultados destrutivos nas práticas colaborativas, como, por exemplo, quando banqueiros colaboram entre si, com informações económicas privilegiadas. Sennett classifica esta participação como cooperação destrutiva ou cooperação degradada.

O autor apresenta ainda, outro aspeto que pode limitar profundamente a participação. Isso acontece quando ela precisa ser gerada entre pessoas ou grupos separados, ou com interesses divergentes, encontrar um meio-termo é sempre um exercício difícil e exigente para os envolvidos.

Nesta perspetiva, o autor supracitado trata a colaboração como uma habilidade, a habilidade dialógica<sup>17</sup>, que é a capacidade de ouvir com atenção, agir com tato, encontrar

---

<sup>14</sup> Richard Sennett é um sociólogo e historiador norte-americano, professor da London School of Economics, do Massachusetts Institute of Technology e da New York University. É também romancista e músico (Sennett, R. (2012), *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. Yale University Press).

<sup>15</sup> “A cooperação azeita a máquina de concretização das coisas, e a partilha é capaz de compensar aquilo que acaso nos falte individualmente.”. (Tradução de Clóvis Marques. Sennett, R. (2012) *Juntos: Os Rituais, os Prazeres e a política da Cooperação*, Rio de Janeiro, Record.

<sup>16</sup> Juan Díaz Bordenave, comunicólogo e intelectual paraguaio é considerado um dos predecessores do pensamento educucomunicativo latino-americano. cursou um master em Jornalismo Agrícola, na Universidade de Wisconsin (1955). Tinha doutorado em Comunicação pela Michigan State University (1966). Trabalhou como especialista em comunicação agrícola para o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (1956–80). Foi reitor da Universidad Teko Arandú. Integrou a Comissão da Verdade e Justiça que investigou os crimes da ditadura de Stroessner (1954–1989). Foi Consultor Internacional em Comunicação e Educação é autor de uma dezena de livros (<http://portal.metodista.br/new-jbcc/editorias/editorias/>).

<sup>17</sup> Prestar atenção e interpretar o que os outros dizem antes de responder, interpretar o sentido dos seus gestos e silêncios, bem como o que dizem. Autocontrolo para observar bem o resultado desta conversão pode tornar-se uma

pontos de convergência e de gestão da discordância, evitando a frustração numa discussão difícil. “*The challenge is to respond to others on their own terms.*”<sup>18</sup> (Sennett, 2012, p. 6).

Outro aspeto da participação é a dimensão sociopolítica, apresentado por Adrián Laval. O autor argumenta que “a participação incrementaria os estoques de confiança disponíveis numa determinada coletividade, viabilizando a cooperação e a criação de respostas coletivas a problemas comuns.” (Laval, 2011, p. 38).

Seguindo este pensamento, Wampler (2011), considera que os efeitos produzidos pela participação variam muito, que através das práticas colaborativas têm sido identificadas mudanças no conteúdo e na forma de deliberação, melhorias no bem-estar social, mudanças nos tipos de políticas públicas implementadas pelos governos, melhorias das capacidades políticas dos cidadãos, bem como o aprofundamento da democracia. No entanto, ele destaca que muitas instituições participativas têm apresentado mudanças modestas, ou mesmo, nalguns casos, nenhum tipo de mudança.

Um ponto fundamental da participação nas instituições e políticas públicas, é a percepção, por parte das pessoas que cooperam, sobre em que nível sua participação tem afetado ou não, o objeto da colaboração. Wampler considera que a qualidade e a continuidade da participação, depende do resultado que as contribuições anteriores tiveram, depende de acreditar que as instituições estão realmente contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, do bem-estar social e da democracia.

Se os conselhos e demais instituições participativas continuarem a produzir impactos limitados na melhoria da qualidade dos serviços públicos, na qualidade da deliberação, ou no bem-estar social, então será provável que as instituições sejam “esvaziadas” pelos muitos atores que hoje estão trabalhando duro para fazer com que estas instituições funcionem bem, (Wampler, 2011, p. 50).

Desta forma, conclui-se que a participação, cooperação e a colaboração exercem um papel fundamental para a transformação do meio social. Nas relações humanas, tem sido o meio pelo qual o indivíduo pode ser reconhecido pelos outros através da interação, pode intervir na sua microssociedade, como família e amigos. No cenário sociopolítico, a

---

troca mais rica para todos, mais cooperativa entre os personagens e mais dialógico. (Para mais, consultar página 14 de Sennett, R. (2012). *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. Yale University Press.

<sup>18</sup> O desafio é responder aos outros nos seus próprios termos. (Nossa tradução).

participação visa a melhoria de bens sociais através da democracia, empoderando o cidadão, num engajamento cívico. Por meio das políticas públicas, a participação da sociedade civil, no que se refere aos direitos e deveres, busca, nas diversas formas de colaboração, representatividade de classe, de género, melhorias nos bens e serviços públicos e atuações mais efetivas nos processos decisórios.

### 3.3. LIMITADORES E FACILITADORES DA PARTICIPAÇÃO

Neste tópico definiremos, o que no âmbito desta investigação, são facilitadores e limitadores da participação, pois o primeiro objetivo desta pesquisa é identificar os possíveis fatores que limitam e os que facilitam a participação na gestão da cultura na IPES. Com isso, Limitadores e Facilitadores serão os atributos dos fatores que forem encontrados.

O termo limitador, é utilizado comumente para definir componentes físicos ou digitais que inibem ações mecânicas ou eletrônicas como, por exemplo, os limitadores de velocidade instalados em automóveis. “Os dispositivos limitadores de velocidade de elevada precisão instalados nos veículos automóveis pesados de mercadorias com peso bruto superior a 12.000 kg podem ser regulados para velocidade superior a 85 km/h”, (Decreto Regulamentar n.º 7/98, 1998). Para Limitador, não encontramos uma definição no *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. Desta forma, para os propósitos desta dissertação, consideraremos também as definições dadas para o termo limitar, definido como: reduzir, diminuir a capacidade física ou intelectual; diminuir a liberdade de ação; a capacidade de agir, de intervir livremente, (Academia das Ciências de Lisboa, 2001).

A definição dada pelo *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, para Facilitador é: que torna simples, fácil, que facilita. O que simplifica, torna fácil, (Academia das Ciências de Lisboa, 2001).

A Asociación Latinoamericana de Facilitadores (ALFA), define como facilitador o profissional que facilita o processo de um grupo na procura de um objetivo comum, (Facilitadores, 2016).

Desta forma, objetivando as finalidades deste trabalho, quando nos referimos a Limitadores da Participação, estaremos a falar de quaisquer agentes físicos, virtuais, de

interação, interno ou externo ao grupo que, impeça, iniba ou restrinja as ações e o interesse pessoal e do grupo em participar, colaborar ou cooperar numa equipa.

Da mesma maneira, quando a alusão for o Facilitador da Participação, estaremos a tratar de quaisquer agentes físicos, virtuais, de interação, interno ou externo ao grupo que torne mais fácil, que colabore para ser acessível, que possibilite as ações ou interesse pessoal e do grupo em participar, colaborar ou cooperar numa equipa.

### **3. ESTUDO DE CASO: CENTRO DE ARTES DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**

Neste capítulo, apresentamos o estudo de caso da presente investigação. Tratando-se de um estudo auto etnográfico, é necessário perceber o terreno onde o nosso estudo incide. Para tanto, iniciamos pela apresentação histórica da constituição da UFF, seguindo o mesmo processo para o CEART UFF, sua dinâmica de funcionamento e a descrição da sua cultura organizacional. Então, passamos a analisar a Escala do Clima Organizacional (ECO), medido através de inquérito realizado junto ao objeto da pesquisa, curadores/programadores do CEART UFF, que desenvolveram as respectivas atividades no período de novembro de 2014 a novembro de 2018.

A última parte do capítulo é dedicada à análise dos dados obtidos na discussão do grupo focal. São apresentados fatores limitadores e facilitadores para as práticas participativas, percebidas no CEART UFF.

#### **4.1. UMA BREVE HISTÓRIA DA CONSTITUIÇÃO DA UFF**

Aqui, relataremos brevemente como se deu a criação da UFF, além de apresentarmos o seu organograma institucional, por ser indispensável, primeiro, a percepção desse macro universo, de que o CEART UFF faz parte, pois as condições e aspectos presentes na constituição da Universidade fazem referência direta à configuração do CEART UFF e às suas equipas gestoras de cultura.

A Universidade Federal Fluminense é uma universidade pública brasileira, sediada no município de Niterói, no estado do Rio de Janeiro. A sua fundação, no ano de 1960, atendeu a propósitos que expressavam, na sua época, um duplo desejo da sociedade: em primeiro lugar, estimular o seu desenvolvimento económico, ainda marcado pela agricultura decadente; em segundo, elevar a sua autoestima em relação à vizinha capital federal à época, a cidade do Rio de Janeiro.

Criada com o nome de Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFERJ), teve origem na incorporação das Escolas Federais de Farmácia, Odontologia e Direito (1912), Medicina (1926) e Medicina Veterinária (1936); agregou outras cinco, das quais três eram estaduais: Enfermagem (1944), Serviço Social (1945), Engenharia (1952) e outras duas, particulares, Ciências Econômicas (1942) e Filosofia (1947).

Após a federalização e a incorporação dessas instituições, passou a ser denominada Universidade Federal Fluminense, homologada pela Lei 4.831/1965.

A estrutura física da UFF é bastante grande. Na cidade de Niterói estão instalados 3 *campi* (Valonguinho, Gragoatá e Praia Vermelha), somados às diversas unidades isoladas, localizadas em vários bairros, incorporando a Instituição na rotina dos moradores. A Instituição possui unidades acadêmicas em outros oito municípios do Estado do Rio de Janeiro: Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Santo Antônio de Pádua e Volta Redonda, onde se situam o Instituto de Ciências Humanas de Volta Redonda.

Além do Estado do Rio de Janeiro, a UFF mantém instalações no Estado do Pará, desde 1972, em Óbidos, estendendo as suas ações para os Municípios de Oriximiná, Juruti, Terra Santa e Faro.

Hoje, a UFF é constituída por 42 unidades de ensino: 25 institutos, 10 faculdades, 6 escolas e um colégio. São ao todo 124 departamentos de ensino, 127 cursos de graduação presenciais e 6 cursos de graduação a distância, oferecidos em 28 polos da Universidade Aberta do Brasil, no âmbito do Centro de Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro (CEDERJ). Na pós-graduação *stricto sensu* são 81 programas e 120 cursos, dos quais 42 de doutoramento, 62 de mestrado acadêmico e 16 mestrados profissionais. A pós-graduação *lato sensu* apresenta 154 cursos de especialização e 45 programas de residência médica.

Em 1961, a recém-criada UFERJ contava com apenas 60 docentes, 170 funcionários e 3 mil alunos. Na atualidade, a UFF corresponde a uma população de 3.180 docentes ativos, sendo 80% doutores e 15% mestres; 4.043 técnico-administrativos; 2.462 terceirizados; 43.350 discentes de graduação em que 32.602 cursam a graduação presencial e 10.748 a graduação a distância. Em 2016, a UFF registou 7.439 alunos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo 2.620 no doutorado, 3.601 no mestrado acadêmico e 1.218 em mestrados profissionais. (Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018-2022 “O Amanhã Da UFF, Como Será?”, 2018).

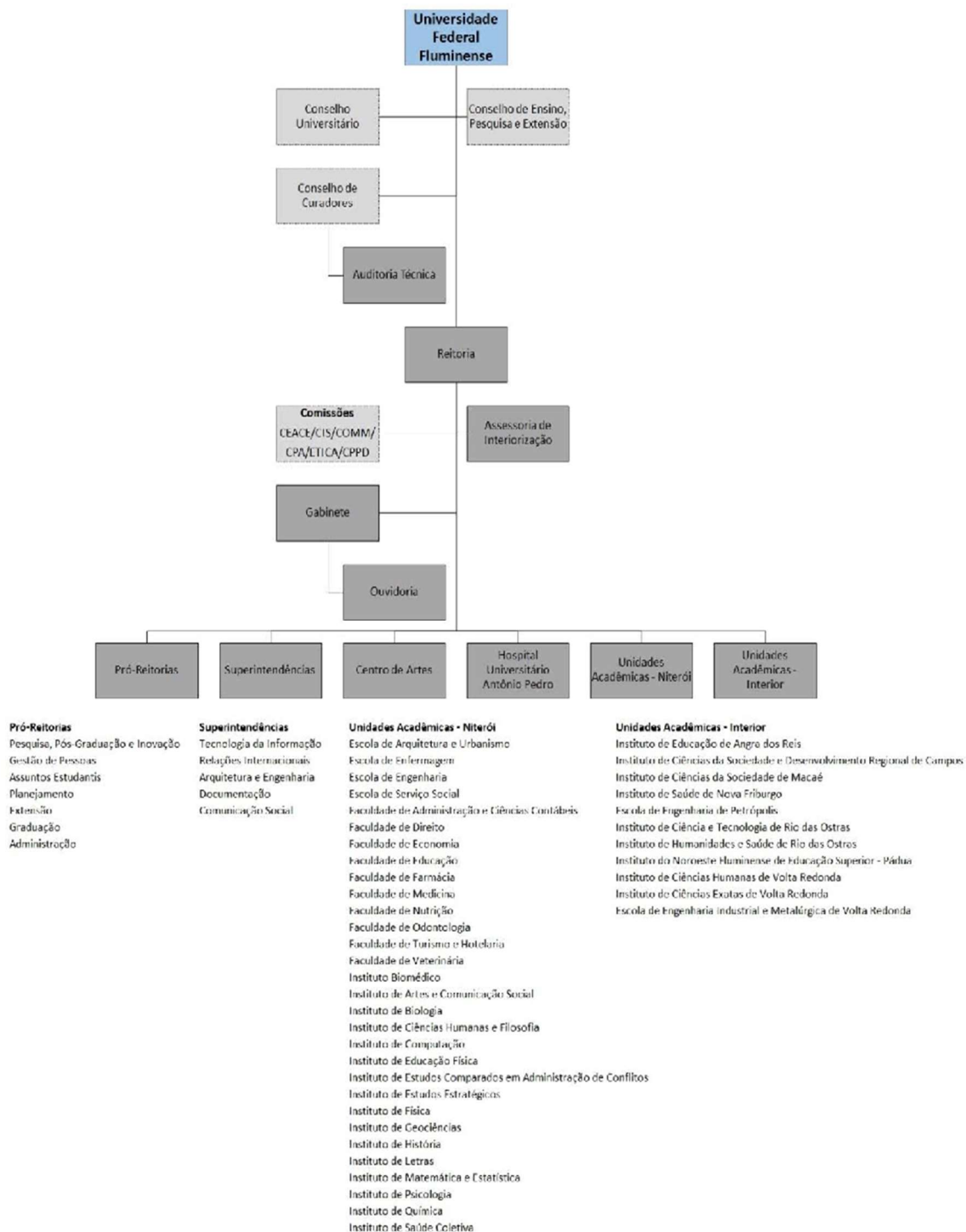
Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a população de Niterói é estimada em cerca de 515.317 habitantes (IBGE, 2021), o que nos oferece uma perspectiva do impacto social, político e econômico que a Instituição tem no Brasil, mas em especial na região, dado que a sua comunidade institucional é estimada em cerca de 75 mil pessoas.

A UFF tem como missão “promover, de forma integrada, a produção e difusão do conhecimento científico, tecnológico, artístico e cultural, e a formação de um cidadão imbuído de valores éticos que, com competência técnica, contribua para o desenvolvimento autossustentado do Brasil, com responsabilidade social.” (Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018-2022 “O Amanhã Da UFF, Como Será?”, 2018, p.26). A sua visão é a de ser “reconhecida, nacional e internacionalmente pela excelência dos seus cursos e da sua produção científica e pelo impacto social das suas atividades.” (Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018-2022 *O Amanhã Da UFF, Como Será?*, 2018, p.26).

A sua estrutura organizacional é composta da forma como se observa a partir da figura 1, e tem por objetivo apresentar um panorama da instituição.

**Figura 1**

*Organograma da Universidade Federal Fluminense*



*Nota.* Estrutura Organizacional, Instâncias de Decisão e Organograma Institucional e Acadêmico, exposto em: (Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018–2022 “O Amanhã Da UFF, Como Será?”, 2018, p. 67).

Como podemos constatar através do organograma, o CEART UFF figura em posição de destaque na instituição, tendo apenas a reitoria como instância superior.

Neste contexto o Centro de Artes UFF, conforme apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional 2013–2017, “atua na produção, incentivo e divulgação da cultura através de manifestações artísticas em diversas áreas, promovendo reflexão, ampliando conhecimento, integrando e apoiando iniciativas locais, proporcionando à comunidade maior acesso aos bens e atividades culturais e contribuindo para a formação da identidade cultural da comunidade acadêmica e da cidade de Niterói.” (Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2013–2017, 2012).

Concluindo, verificamos que uma das missões institucionais da universidade Federal Fluminense é a promoção e difusão artística e cultural; o que podemos constatar, alinhado com os propósitos do seu centro de artes.

Assim, na sequência passaremos a apresentar a história e a estrutura organizacional da unidade investigada, CEART UFF.

#### 4.2. CENTRO DE ARTES UFF – HISTÓRIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Na presente seção apresentamos a história da criação da nossa unidade de estudo, o CEART UFF. Do seu início na década de 1960, quando desenvolvia projetos culturais segmentados nas diferentes áreas artísticas, tornando-se o Departamento de Difusão Cultural (DDC), até à atualidade, é reconhecido como Centro de Artes da Universidade Federal Fluminense. Demonstramos também, a organização da unidade através do seu organograma, permitindo uma percepção alargada.

É importante destacar que o CEART UFF é um setor ligado diretamente ao gabinete da reitoria da UFF, como demonstrado na figura 1. Hierarquicamente, tem o mesmo *status* das Pró-reitorias, Superintendências, Hospital Universitário e Unidades Acadêmicas, e é classificada como Unidade Administrativa, conforme disposto no *site* da instituição<sup>19</sup>. O posto máximo de chefia no setor é ocupado por um, ou uma, superintendente definido(a) pelo Reitor ou Reitora do mandato vigente.

Nesta configuração organizacional, os projetos e programações desenvolvidos pelo CEART UFF, com ressalvas pontuais, não conservam vínculo hierárquico, acadêmico ou

---

<sup>19</sup> <http://www.uff.br/?q=unidades-administrativas>

de programação com outras unidades da Instituição, dando ao setor total autonomia gerencial, de criação e de programação dos seus conteúdos.

#### **4.2.1. Uma breve história do CEART UFF**

A criação do CEART UFF acompanha a gênese da própria UFF, não só pela sincronicidade temporal, mas também pela forma de constituição do Centro de Artes, incorporando elementos externos à Instituição, criando um corpo estrutural para, então, se transformar num setor da Instituição. Estes elementos definem um perfil operacional bastante particular deste setor na universidade.

Entendemos que para esta investigação é importante perceber o histórico da unidade em análise. Pela nossa experiência, a cultura organizacional da Instituição estudada — pontuadas aqui pela gestão, planejamento e programação — tem relação indissociável com a construção histórica do CEART UFF, o que justifica percebermos as nuances deste processo, auxiliando a compreensão do estudo de caso.

Para traçar um caminho histórico do Centro de Artes UFF, foi preciso centrar esforços em inúmeros documentos que foram encontrados nos sites: Portal Memória UFF (<http://www.memoria.uff.br/>) e site do Centro de Artes UFF (<http://www.centrodeartes.uff.br/>).

Não foi encontrado material substancial que relate de forma clara e objetiva a história do seu surgimento e dos caminhos percorridos até os dias atuais, a não ser as informações dos sites supracitados e de histórias recolhidas através de narrativas dos funcionários do CEART UFF. Assim, o relato histórico que segue é uma compilação feita pelo autor, com extratos de registros encontrados em documentos digitais no *site* da referida Universidade, e das narrativas dos seus trabalhadores.

Em 1968 a reitoria da Universidade Federal Fluminense, parte do seu setor administrativo e alguns cursos, incluindo o de cinema, foram instalados no prédio do antigo Hotel Balneário Casino Icarahy, desapropriado em 1967 para este fim. Em setembro de 1968, um grupo de cineastas, críticos e amantes de cinema criou o Cine Arte UFF, com a sala de projeção no mesmo prédio. O objetivo era apresentar uma programação com seminários, ciclos e debates, oferecendo opções diferentes das exibidas pelo circuito comercial.

Em 1969, o Departamento de Difusão Cultural (DDC) iniciou as suas atividades nas dependências do mesmo edifício. Surgiu com o propósito de desenvolver uma programação cultural, científica e artística no âmbito da UFF, promovendo o intercâmbio com outras instituições de ensino superior, nacionais ou internacionais. Concertos, mostras e espetáculos dividiam a mesma sala de projeção do Cine Arte UFF.

Em 1982, foi inaugurado o Teatro da UFF, no ambiente em que funcionara o Casino do Hotel Icarahy. Assim, a UFF passou a programar espetáculos teatrais, de dança e música neste espaço. Neste mesmo período, o Cine Arte UFF foi incorporado ao Departamento de Difusão Cultural da UFF.

No mesmo ano, a Galeria de Arte UFF — Leuna Guimarães dos Santos — foi inaugurada, visando divulgar e estimular a reflexão em torno da produção de arte contemporânea no Brasil. Em 1984 foi premiada pela Associação Brasileira de Artistas Plásticos Profissionais como a melhor galeria cultural do Rio de Janeiro.

Formado por instrumentistas ligados à Universidade e por entusiastas da música, o conjunto de flauta doce da UFF, teve estreia em 30 de junho de 1982. Expandindo o seu repertório e adquirindo réplicas de instrumentos de época, como alaúde, viola da gamba e krummhorn, o grupo especializou-se no repertório medieval e renascentista, e ganhou notoriedade, foi contratado pela universidade em 1984, e passou a chamar-se Conjunto Música Antiga da UFF.

No mesmo ano, o “Quarteto Bosísio”, grupo que exercia as suas atividades artísticas desde 1980, na cidade do Rio de Janeiro, foi incorporado na Universidade Federal Fluminense a convite do então Reitor Raymundo José Martins Romêo, com o nome Quarteto de Cordas da UFF.

Ainda neste ano, a Orquestra Sinfônica Nacional foi integrada na Universidade Federal Fluminense. A Orquestra Sinfônica Nacional (OSN), foi criada pelo presidente da República, Juscelino Kubitschek através do decreto n.º 49.913 de 12/01/1961<sup>20</sup>. A OSN foi criada, junto ao Serviço de Radiodifusão Educativa, do Ministério da Educação e Cultura, como finalidade precípua de cultivar e difundir a música sinfônica do país. A OSN atuou por 23 anos no sistema de radiodifusão. Com a extinção da Rádio, a OSN foi

---

<sup>20</sup> Fonte: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-49913-12-janeiro-1961-389257-publicacaooriginal-1-pe.html>.

alocada na UFF, passando a chamar-se Orquestra Sinfônica Nacional da Universidade Federal Fluminense (OSN UFF).

Diante do crescimento da programação organizou-se o Setor de Divulgação do DDC, em 1986, seguido pela criação de um Setor de Fotografia, em 1990, que buscava a participação da comunidade artística e do público da cidade, através do trabalho de fotógrafos profissionais do Brasil, nasceu assim o Espaço UFF de Fotografia — Paulo Duque Estrada.

Em 24 de janeiro de 1994, o Departamento de Difusão Cultural (DDC), passou a denominar-se Centro de Artes da UFF. A proposta era não mais trabalhar com espaços e projetos isolados, e sim dar maior unidade a programação integrando as diferentes linguagens artísticas.

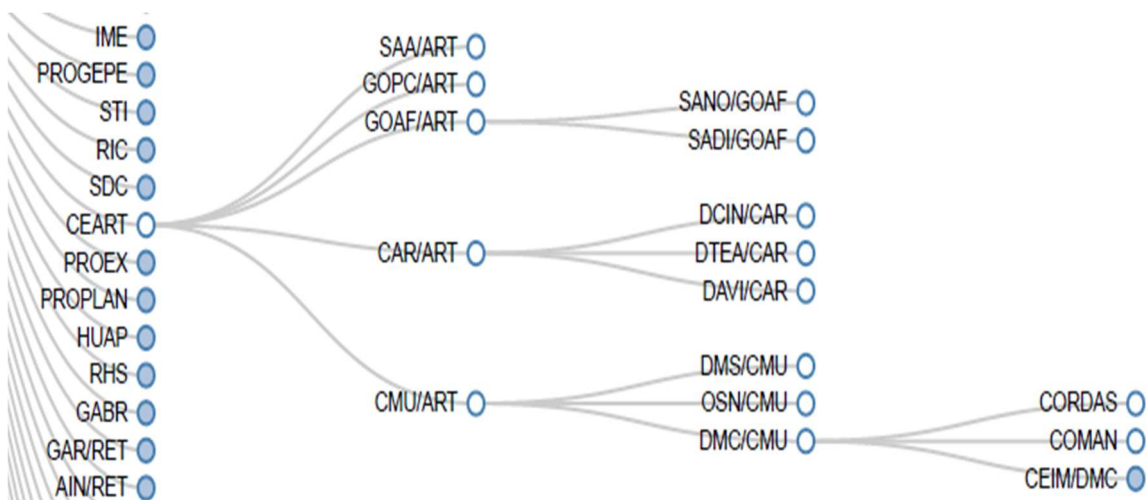
O espaço ocupado pelo Centro de Artes UFF passou por uma grande reforma entre os anos de 2010 e 2014, reestruturando todos os seus ambientes e equipamentos físicos, do setor administrativo aos espaços artísticos, período em que a UFF passou por uma reestruturação do seu organograma, possibilitando a criação do primeiro organograma da unidade Centro de Artes UFF. Conserva-se hoje como ponto de convergência cultural, não somente para o público da cidade de Niterói, onde está localizado, mas também para os públicos das cidades vizinhas. O CEART UFF realiza exposições, espetáculos, concertos, ciclos cinematográficos, peças teatrais e outros programas voltados às mais variadas manifestações artísticas. Os seus eventos focalizam o fazer e o pensar a arte, viabilizando ainda, a realização de cursos, palestras, seminários, debates, workshops, entre outras ações culturais.

Atualmente, no seu conjunto de espaços, reúne: a Galeria de Arte UFF; o Espaço UFF de Fotografia; o Cine Arte UFF; e o Teatro da UFF. Na sua estrutura artística mantém os três grupos musicais permanentes, formados por músicos profissionais e concursados no serviço público: Orquestra Sinfônica Nacional UFF; Quarteto de Cordas da UFF; e Conjunto Música Antiga da UFF.

A Figura 2 e Tabela 1 apresentam o organograma da Unidade e o número de servidores em cada setor. Estes dividem-se em Gerências Operacionais de Produção Cultural e Comunicação (GOPC/ART), Gerência Operacional Administrativa e Financeira (GOAF/ART), Coordenação de Artes (CAR/ART) e Coordenação de Música (CMU/ART).

**Figura 2**

*Organograma do Centro de Artes da UFF*



Nota. Fonte: (UFF, 2021) <https://app.uff.br/transparencia/hierarquia/>

A partir do organograma apresentado na figura 2, observam-se duas coordenações no CEART UFF. Não encontramos documentos na instituição que justifiquem a divisão entre Coordenação de Artes (CAR/ART) e Coordenação de Música (CMU/ART). O diferencial observado empiricamente, é que na Coordenação de Música estão presentes os corpos artísticos musicais da instituição. Assim, além de idealizar, os grupos musicais executam artisticamente os projetos nesta Coordenação. Já na Coordenação de Artes, onde não existem grupos artísticos, a realização artística é feita por produções e grupos exteriores à instituição.

**Tabela 1**

*Gerências, Coordenações, Divisões e Grupos Musicais do CEART UFF com os Respetivos Números de Funcionários*

Nome do Setor	Sigla do Setor	Número de Servidores
Centro de Artes da UFF	CEART	10
Setor de Apoio Administrativo do Centro de Artes	SAA/ART	0
Gerência Operacional de Produção Cultural e Comunicação	GOPC/ART	6
Gerência Operacional Administrativa e Financeira	GOAF/ART	5
Coordenação de Artes	CAR/ART	10
Coordenação de Música	CMU/ART	10
Serviço Administrativo Noturno	SANO/GOAF	0
Serviço Administrativo Diurno	SADI/GOAF	0
Divisão de Cinema	DCIN/CAR	4
Divisão de Teatro	DTEA/CAR	6
Divisão de Artes Visuais	DAVI/CAR	5
Divisão de Música Sinfônica	DMS/CMU	4
Orquestra Sinfônica Nacional	OSN/CMU	82*
Divisão de Música de Câmara e Iniciação Musical	DMC/CMU	2
Quarteto de Cordas	CORDAS	4*
Conjunto Música Antiga	COMAN	5*
Centro de Estudo e Iniciação Musical	CEIM/DMC	0
<b>Total</b>		<b>153</b>

*Nota.* Número total de trabalhadores no CEART UFF – 153.

Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos em: (UFF, 2021)  
[https://app.uff.br/transparencia/busca\\_cadastro](https://app.uff.br/transparencia/busca_cadastro)

\*Dados inexistentes na fonte consultada, onde constam com “0”. Assim, foram inseridos mediante anotações do autor no período de 2015–2018.

Os cargos de Superintendência do CEART UFF, Coordenação e de Divisão são cargos que podem ser ocupados por funcionários de carreira ou pessoas externas à instituição, são conhecidos usualmente por postos de confiança.

Nas universidades públicas federais, prevalece o regime democrático. Na Universidade Federal Fluminense, os representantes docentes e técnicos dos conselhos superiores, o reitor e vice-reitor, o diretor e vice-diretor de unidade acadêmica, o chefe e subchefe de departamento, e o coordenador e vice-coordenador de curso de graduação e de pós-graduação, são escolhidos, mediante consulta eleitoral à comunidade universitária. Além disso, a UFF prima por um sistema de decisões colegiadas, desde os colegiados de curso de graduação e de pós-graduação e as plenárias departamentais, passando pelos colegiados das unidades universitárias, até os conselhos superiores. (Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018–2022 “O Amanhã Da UFF, Como Será?”, 2018, pp. 47–48).

Mesmo com as prerrogativas democráticas de participação, para a escolha das chefias de unidades, as hierarquias superiores, a qualquer momento, têm a liberdade da indicação e a troca de pessoas para estas funções. Assim, no nosso recorte temporal, a Superintendência do Centro de Artes UFF foi ocupada por um professor nomeado pelo Reitor da Instituição. Os demais cargos de chefia seguiram a mesma dinâmica de nomeação. O Superintendente nomeou os Gerentes e os Coordenadores de Arte e de Música. Os Coordenadores, em conjunto com a Superintendência, definiram as Direções de Divisão, e estes com as suas respectivas coordenações estabeleceram as funções e operacionalização da equipa.

Destacamos que, durante o período investigado, existiam apenas dois documentos normativos na unidade. O primeiro é o Regimento Interno da OSN UFF, documento que define as diretrizes artísticas e administrativas, que estabelece os direitos e deveres do corpo orquestral, comissão artística, maestro, direção administrativa e coordenação da Orquestra, bem como o seu funcionamento institucional. O segundo, são os editais de concursos públicos para compor as programações anuais da Galeria de Artes da UFF e do Espaço UFF de Fotografia — Paulo Duque Estrada, produzidos pela Divisão de Artes Visuais.

Com a intenção de apresentar a dinâmica de funcionamento das divisões responsáveis pelo planejamento das atividades artístico-culturais no CEART UFF, passamos a descrevê-las com base nas observações do autor, que desempenhou funções de Diretor da Divisão de Música de Câmara (dezembro de 2015 a dezembro de 2018) e de Presidente da Comissão Artística da OSN UFF (janeiro de 2015 a dezembro de 2018). O autor vivenciou as dinâmicas diárias que envolviam a programação e a administração do CEART UFF, o que nos permite descrever, sob essa perspectiva, a operacionalização da unidade. Na sequência descrevemos apenas os setores e funções, que no período, desenvolveram as atividades de curadoria/programador nas atividades permanentes da unidade.

Divisão de Cinema (DCIN/CAR): desenvolve projetos junto a parceiros externos; realiza curadoria da programação que envolve a exibição de filmes de curta, média e longa duração, nacionais e internacionais; programa mostras, palestras e debates; é responsável pelo espaço físico e de equipamentos do CINE ART UFF.

Divisão de Teatro (DTEA/CAR): realiza a curadoria dos espetáculos de teatro, dança, leituras dramatizadas, concertos de música popular; analisa projetos recebidos de produções externas, que são avaliados para compor a programação da Divisão; é responsável pelo espaço físico do Teatro da UFF.

Divisão de Artes Visuais (DAVI/CAR): é responsável pela Galeria de Artes da UFF e pelo Espaço de Fotografia Paulo Duque Estrada; realiza as curadorias e montagens das exposições nos referidos espaços.

Orquestra Sinfônica Nacional (OSN/CMU): realiza concertos no Centro de Artes UFF e em diversos espaços culturais da Cidade do Rio de Janeiro. A curadoria e direção artística da Orquestra é realizada por uma comissão composta por três músicos do grupo, eleitos pelo corpo orquestral para desenvolverem esta função por dois anos. A comissão é responsável por programar repertórios, maestros e músicos convidados que farão parte das suas temporadas.

Divisão de Música de Câmara e Iniciação Musical (DMC/CMU): responsável pela administração executiva dos grupos Quarteto de Cordas da UFF e Conjunto Música Antiga da UFF. Realiza a curadoria e a programação das temporadas de concertos, no Centro de Artes da UFF e planeia festivais e encontros na unidade.

Quarteto de Cordas (CORDAS): a curadoria e programação artística é realizada pelos quatro integrantes do Quarteto de Cordas da UFF. A sua temporada principal de concertos é realizada no Centro de Artes UFF, participa também, em programações noutras unidades da UFF, e em diversos espaços e centros culturais do Brasil.

Conjunto Música Antiga (COMAN): a curadoria dos seus programas é feita pelos cinco integrantes do conjunto. À semelhança, os outros dois grupos musicais apresentados, também têm o seu principal espaço de atuação no Centro de Artes UFF, ampliada pela participação de concertos e outras ações artísticas em diferentes espaços como igrejas, teatros e salas de música de câmara.

Na tabela 2 apresentamos os números de funcionários (servidores) que desempenharam as funções de curadoria/programador no Centro de Artes UFF, no período entre novembro de 2014 até novembro de 2018.

## Tabela 2

*Número de Funcionários que Desempenharam os Cargos de Curador / Programador nas Divisões e Grupos Musicais no período de novembro de 2014 – novembro de 2018 no CEART UFF*

Divisões e Grupos Musicais	Número de Servidores
Divisão de Cinema (DCIN/CAR)	1**
Divisão de Teatro (DTEA/CAR)	2**
Divisão de Artes Visuais (DAVI/CAR)	2**
Divisão de Música De Câmara e Iniciação Musical (DMC/CMU)	2**
Conjunto Música Antiga (COMAN)	5**
Orquestra Sinfônica Nacional (OSN/CMU)	5**
Quarteto de Cordas (CORDAS)	4**
<b>Total</b>	<b>21** (19)</b>

*Nota:* Elaborado pelo autor a partir de dados obtidos em: (UFF, 2021) [https://app.uff.br/transparencia/busca\\_cadastro](https://app.uff.br/transparencia/busca_cadastro) acesso em 4 de julho de 2021.

\* Estes dados não existem na fonte consultada, onde constam como “0”. Dados inseridos mediante recolhas feitas pelo autor no período de 2015–2018.

\*\* Sem fontes institucionais. Dados inseridos mediante recolha feita pelo autor no período de 2015–2018. Neste período 2 Funcionários (servidores) ocuparam, em momentos distintos ou simultaneamente, dois

cargos de curadoria/ programador, o que nos apresenta um número real de 19 servidores desenvolvendo a função no período investigado.

Com o propósito de caminharmos em direção às questões específicas deste trabalho, parece importante refletir sobre aspectos da cultura organizacional do CEART UFF.

#### **4.2.2. Cultura organizacional do CEART UFF**

Passaremos a descrever a cultura organizacional<sup>21</sup> do CEART UFF, ou seja, os comportamentos institucionais e pessoais que governam o relacionamento interpessoal na unidade, pois estes são elementos, que aos nossos olhos, dão a instituição características únicas, sendo importante percebê-las primeiro, para que então seja possível a construção de mecanismos para a recolha e decorrente análise dos dados encontrados.

Parece pouco compatível a designação dada ao CEART UFF no organograma da Instituição, quando é qualificado como “Unidade Administrativa”. Certamente o setor desenvolve atividades administrativas, no entanto, estas existem para dar suporte às atividades principais do CEART UFF, que são as atividades artístico-culturais. A ausência de uma denominação adequada no organograma institucional nos parece sintomática do entendimento da Instituição quanto às ações e à operacionalização das atividades desenvolvidas no setor. O Centro de Artes UFF, através da sua programação e grupos musicais, exerce um papel valioso para a instituição, trazendo o público externo para a universidade. Um centro de artes trabalha formação, pesquisa e extensão, mesmo que não seja pelos cânones formais da universidade. Projetos artístico-culturais como debates, oficinas, mostras, trocas de experiências, espetáculos artísticos, exposições e exibição de filmes, propostos e realizados por um centro cultural, pertencente a uma universidade, apresentam características que definem a própria instituição pública de ensino superior. Entretanto, como unidade administrativa, e sem vínculos programáticos com, por exemplo, faculdades ou com a pró-reitoria de extensão, grande parte da programação do Centro de Artes UFF não apresenta o vínculo institucional que poderia e deveria, o que corrobora o fraco entendimento da Universidade sobre a função de um centro de artes numa instituição pública de ensino superior.

---

<sup>21</sup> “Normas e protocolos pelos quais uma organização conduz os seus negócios, códigos de comunicação e comportamento que governa o relacionamento interpessoal.” Kurian, G. T. (2013) *The AMA Dictionary of Business and Management*. AMACOM (Nossa tradução).

Outra característica marcante da cultura organizacional do Centro de Artes UFF é a composição do seu corpo técnico.

Grande parte desse corpo técnico não tem especialidade formal na área artístico-cultural. Hoje, no Centro de Artes UFF, os únicos cargos específicos são os de músicos; as demais funções e atividades são desempenhadas por TAE ou professores.

Cargos como os de produtor cultural, gestor cultural, iluminador, maquinista, camareira, entre outros, têm sido extintos, não fazem parte das atividades do serviço público brasileiro, ou necessitam de outras formações que não as específicas dos cargos, como é o caso dos produtores culturais que devem ter graduação em comunicação social, isso no caso das IPES.

Neste cenário, é realizada uma seleção genérica, através de concurso público, para que os futuros TAE desenvolvam funções e cargos, que só serão apresentadas a eles após o ato de tomada de posse. Assim, o novo trabalhador desconhece as suas futuras atribuições, e a Unidade não sabe ao certo quais são as habilidades, e se o perfil do novo servidor corresponde as necessidades presentes no setor. Ocasionalmente pode ocorrer que um funcionário tenha formação na área, e ser designado ou convidado a desempenhar as suas atividades laborais no Centro de Artes UFF.

Assim, advindo de outras áreas, a formação dessa equipa é feita através da partilha informal de informações e nas experiências vivenciadas no dia a dia de trabalho. Mesmo consciente desta condição, não há um programa institucional de capacitação para as equipas do CEART UFF. No entanto, a qualquer momento há possibilidade do funcionário, por desejo particular, realizar cursos de aperfeiçoamento na área desejada, e para este movimento há apoios da instituição, que possibilitam licenças para formação e adequação de horários para cursos concomitantes com o período laboral.

Outra característica importante no CEART UFF é que, pelo facto de o cargo público possibilitar estabilidade laboral, dada a permanência dos trabalhadores na função pública, grande parte da equipa desenvolve as suas atividades por longos períodos, sendo possível encontrar um número considerável de pessoas com mais de 20 e de 35 anos de atividade no mesmo setor. Profissionalmente, estes longos períodos no mesmo setor possibilitam que o funcionário tenha experiência em diferentes postos de trabalho, ampliando o seu conhecimento sobre as diferentes atividades e sobre o setor. Longos períodos trabalhando em conjunto criam vínculos pessoais entre os trabalhadores. Estas relações, em parte,

auxiliam na dinâmica do trabalho, pois as pessoas colaboram umas com as outras na resolução de problemas devido à afinidade desenvolvida ao longo do tempo. Por outro lado, o trabalho tende a tornar-se demasiado informal; afinal, é realizado no âmbito das relações pessoais.

Outro fator importante da cultura organizacional do CEART UFF, é a ausência de diretrizes claras no planeamento das programações e práticas desenvolvidas na unidade. Observa-se essa ausência nas diferentes Divisões e no Centro de Artes como um todo, o que abre possibilidade para que cada coordenação, divisão e grupos musicais da instituição, desenvolvam processos particulares para a sua operacionalização. Se por um lado essa dinâmica se mostra rica, abrindo possibilidades para experimentações e inovações quanto aos processos artísticos e de gestão da cultura, por outro lado, expõe problemas.

Os processos particulares de cada divisão tendem a limitar a participação ou a colaboração de outros membros da equipa, limitam a comunicação entre as diferentes direções, resultam em programações que não dialogam. Outra questão observada é que, a falta de um instrumento normativo pode criar alterações conceituais iminentes e constantes, por vezes influenciadas por mudanças em cargos hierárquicos superiores como de superintendência, coordenação ou direção de divisão.

Estas mudanças podem definir novos objetivos e prioridades para a Unidade, usando da prerrogativa do cargo de chefia. Com isso, a conceção das programações e curadorias dos projetos artísticos tendem a acompanhar, não uma proposta da unidade Centro de Artes UFF, mas sim, da gestão instalada, atribuindo aos projetos, características mais próximas das pessoais do que das institucionais.

Neste contexto, observando a cultura organizacional do CEART UFF, destacamos a complexidade do universo estudado. Percebemos que as relações interpessoais, a relação com as chefias e com a própria instituição são fortemente conectadas com os processos do setor. Isto leva-nos a considerar a importância de medir o ambiente organizacional da Instituição, através da percepção dos funcionários do CEART UFF.

A pesquisadora Maria do Carmo Fernandes Martins diz que o “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, a sua qualidade de vida e o desempenho da organização.” (Siqueira, 2008, p. 31).

Atentos a este conceito, aplicamos individualmente o questionário de Escala de Clima Organizacional (ECO), que nos apresenta uma perspectiva do comportamento organizacional do setor, como demonstrado na tabela 3.

**Tabela 3**

*Denominações, Definições, Itens Integrantes e Índices de Precisão dos Fatores da ECO*

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Apoio da Chefia e da Organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	01 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle / Pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão Entre Colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho	57 ao 63	0,78

*Nota.* Fonte: (Siqueira, 2008)

Para a mensuração dos resultados, os participantes preencheram o quadro das questões com a seguinte escala. (1) *Discordo totalmente*, (2) *Discordo*, (3) *Nem concordo nem discordo*, (4) *Concordo* e (5) *Concordo totalmente*.

A interpretação dos dados considera que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o ambiente organizacional. Valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 apontam um mau ambiente. Entretanto, no Fator 4 controlo/pressão, é o inverso. Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o ambiente porque maior será o controlo e a pressão sobre os empregados. Para o Fator 4, os valores maiores que 4 apontam um mau ambiente, os menores que 2,9, indicam bom ambiente (pouca pressão e baixo controlo). Isto é considerado sempre no contexto de cada fator. (Siqueira, 2008, p. 36).

Na sequência, apresentamos o resultado da média dos treze<sup>22</sup> inquéritos compilados, como também a sua análise. As respostas individuais encontram-se em anexo (ANEXO I).

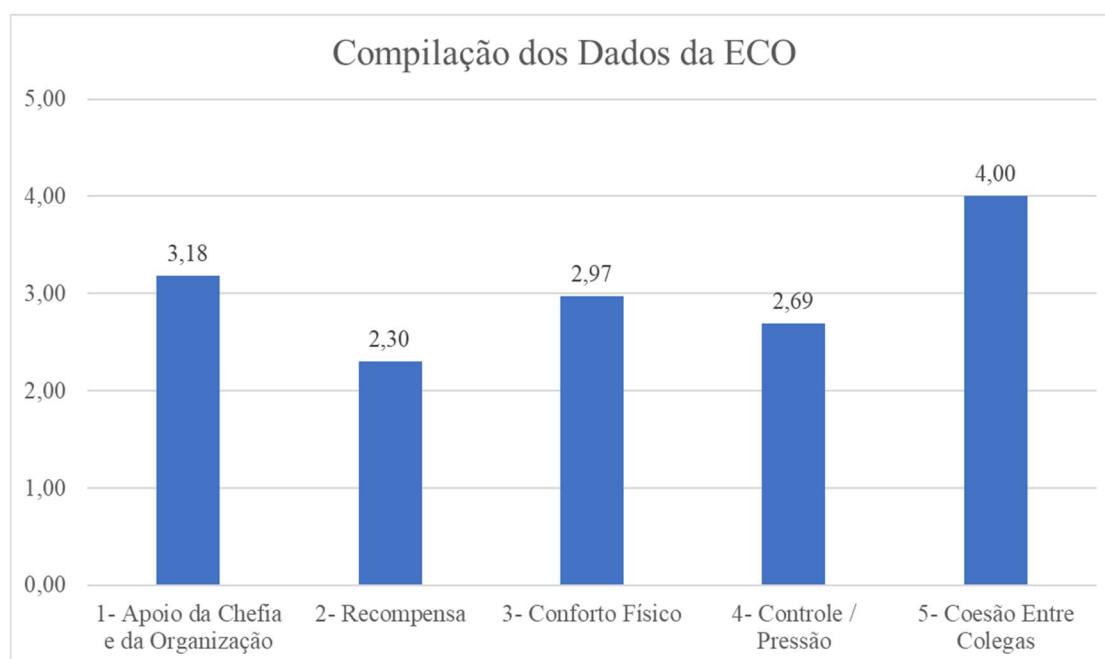
#### 4.2.3. Apresentação e análise dos dados coletados na ECO

Aqui, apresentamos os dados encontrados através da Escala do Clima Organizacional e da análise dos mesmos. Além de nos dar um panorama de como os funcionários percebem a instituição, os dados auxiliaram na construção das questões para a discussão no grupo focal.

Após caracterizarmos o CEART UFF, através de aspetos da sua cultura organizacional, submetêmo-lo à medição do clima organizacional, onde os funcionários do CEART UFF retratam as suas percepções através dos dados apresentados.

#### Figura 3

*Média dos fatores da ECO Através da percepção dos funcionários do CEART UFF*



*Nota.* Desenvolvido pelo autor, 2021

<sup>22</sup>No período que compreende esta investigação, novembro de 2014 – novembro de 2018, 19 (dezanove) funcionários, distribuídos nas diferentes Divisões e grupos musicais, realizaram a curadoria/programação dos projetos permanentes do Centro de Artes UFF, como consta na tabela 2. A pesquisa ECO foi enviada para 15 (quinze) destes funcionários que aceitaram participar na sua totalidade, e obteve uma resposta de 13 (treze) participantes no inquérito. Assim, a análise foi feita a partir da medição da escala ECO com um grupo de 13 (treze) funcionários. O questionário foi respondido individualmente, de forma anónima, e as respostas individuais encontram-se em anexo (ANEXO I).

Analisando o fator 1 “Apoio da Chefia e da Organização”, relacionado com o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário das suas atividades no trabalho, os respondentes apontaram como valor médio de 3,18, o que representa baixa satisfação, pois o ambiente organizacional é considerado bom, a partir do valor 4.

O fator 2, “Recompensa”, relacionado com as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador, aponta para um descontentamento, tendo como média o valor de 2,30, abaixo de 2,9, valor que já representa um mau ambiente. Sobre as recompensas, é importante salientar que reguladores como a legislação, por exemplo, limitam a possibilidade de recompensas para o funcionalismo público. Em muitas funções, nem as horas trabalhadas a mais podem ser computadas para ressarcimento futuro. Outras retribuições, que não financeiras, necessitam passar por processos burocráticos tão longos, que por vezes, não justifica o requerimento do suposto benefício.

No fator 3, “Conforto Físico”, avalia o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados. Os respondentes mostram insatisfação, apresentando a média 2,97, muito abaixo do valor médio de 4, que indica um bom clima organizacional.

No fator 4, “Controlo e Pressão”, o quadro é diferente: quanto mais baixo o valor, maior ou melhor avaliado é o ambiente organizacional. Assim, os respondentes analisaram questões referentes ao controlo e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho. O resultado obtido pela média foi de 2,69, o que demonstra um bom clima na organização, pois abaixo de 2,9, existe pouca pressão e baixo controlo.

Em conclusão, o fator 5 “Coesão entre Colegas”, onde se mede a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho, demonstra um bom ambiente organizacional, com média fatorial 4. Isso indica que na instituição há interação entre a equipa, cooperação e participação entre as pessoas.

Por fim, na perspectiva de alcançar os objetivos da investigação, que compreende questões a partir de práticas colaborativas e participativas, parece-nos coerente que elas emergjam do campo em estudo. Deste modo, com as experiências do autor vivenciadas no Centro de Artes UFF, somadas às leituras obtidas através da mensuração do ambiente

organizacional, realizamos a sessão com o grupo focal, onde procuramos explorar as produções de conteúdo intersubjetivo, “ou melhor, naquilo que permite identificar aspetos comuns de um grupo alvo.” (Gondim, 2002, p. 152). Desta forma, no próximo subcapítulo apontaremos os dados obtidos, bem como as suas interpretações, o que nos levará aos facilitadores e limitadores da participação nas equipas gestoras de cultura do Centro de Artes da UFF.

#### **4.2.4. Constituição e análise dos dados encontrados na discussão do grupo focal**

Neste subcapítulo, apresentamos a etapa de análise e tratamento dos resultados (inferência e interpretação) encontrados na pesquisa, classificando-os em dois segmentos: os limitadores das práticas colaborativas e os facilitadores das práticas colaborativas.

O estudo limita-se à unidade de trabalho da Universidade Federal Fluminense — CEART UFF, centrado nos funcionários públicos, TAE, concursados que desenvolveram as funções de curadoria/programação na unidade, durante o período de novembro de 2014 a novembro de 2018.

Lembramos que, para preservar o anonimato dos participantes do grupo focal, quando fizermos referência às respectivas falas, estas serão designadas: P1 (participante 1), P2 (participante 2), P3 (participante 3) e P4 (participante 4). Os termos, funções ou atividades, passíveis de identificação, foram suprimidas ou substituídas por termos genéricos.

##### **a) Identificação dos limitadores das práticas participativas**

Passamos a identificar os fatores que, no processo de gestão cultural no Centro de Artes UFF, classificamos como limitadores das práticas colaborativas.

Desta forma, apresentamos a percepção dos participantes face à visão geral, a partir de discussões que emergiram, formando a opinião do grupo.

O primeiro fator é um dos mais relevantes, dado o volume de discussão em torno dele, envolve diretamente o modelo de gestão.

i) Verticalização na gestão

A Lei n.º 9.394/1996 e a Lei n.º 59.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, diz no seu Artigo 56 “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.” (2017, p. 39). Mesmo com essa indicação, observa-se na IPES forte tendência para um modelo de gestão verticalizada e pouco igualitária.

Podemos verificar essa desigualdade a partir dos processos decisórios, realizados na instituição. Documentos deliberativos como os regulamentos internos, dão-nos conhecimento de como a instituição caracteriza e segmenta, atribuindo pesos e representatividades diferenciadas entre os docentes e os técnicos administrativos. Como mostra, temos a composição do Conselho Universitário da UFF, definido pelo Regimento Interno Do Conselho Universitário (1975), que no artigo 1.º, apresenta o seu Conselho Universitário como órgão supremo de deliberação coletiva da Universidade, e tem na sua composição o Reitor, que preside ao Conselho, e é constituído pelo Vice-Reitor, ex-Reitores, no exercício de atividades de magistério, Diretores de Centro Universitário, Diretores de Escola, Faculdade e Instituto, Professores — representantes do corpo docente, alunos — representantes do corpo discente, em número correspondente a 1/5 (um quinto) dos integrantes do Conselho e por 4 (quatro) representantes da comunidade, eleitos pelos demais integrantes do Conselho, sendo 2 das classes produtoras (TAE).

A disparidade na representatividade na instituição entre as classes docentes e de técnicos, contribui para a perpetuação da segregação institucional, professores e os seus projetos de um lado, e do outro um corpo técnico, sem muita abertura para a colaboração ou participação nas decisões, e que na maioria das vezes é vista apenas como equipa de suporte para os projetos do corpo docente e da IPES.

Não tratamos aqui das especificidades dos segmentos profissionais, pois sem dúvida, os melhores conhecedores sobre os assuntos académicos, serão os docentes, e das especificidades técnicas de áreas e setores serão os técnicos administrativos.

No entanto, existe todo um mecanismo de cooperação que se torna necessário para que as finalidades da instituição de ensino sejam alcançadas. E estas deveriam ser conduzidas através de trocas igualitárias entre docentes, técnicos administrativos, discentes e sociedade.

Dado os objetivos da nossa pesquisa, comentamos aqui apenas a representação institucional, comparando o corpo docente e o corpo técnico administrativo.

As discussões no grupo focal, demonstram que a desigualdade na relação entre as classes docentes e TAE são extremamente relevantes e tem influência direta nos projetos do Centro de Artes UFF. Percebemos que a instituição necessita de aprimoramentos quanto à representação entre as classes de trabalhadores, para se tornar realmente uma instituição igualitária e democrática, pontos fulcrais para estabelecer um lugar propício para a colaboração entre a sua comunidade interna.

Agora, assim, eu acho que existe uma rixa entre professores e funcionários, [TAE] entendeu?! (P1).

Com representatividades diferenciadas, professores e técnicos são colocados, ou pelo menos internamente é entendido desta forma, em lados opostos da mesma balança, trazendo um elemento importante ao jogo, as tensões de poder.

O Centro de Artes UFF, é o local onde os funcionários têm protagonismo, o que não acontece em outros setores da UFF! Então, e esse protagonismo dos funcionários no Centro de Artes UFF incomoda! Porque, em geral, a chefia de departamento, é sempre um professor! Então existe essa coisa, essa briga ali entre o professor e o funcionário! (P1).

Tratando-se do universo da nossa pesquisa, Universidade Federal Fluminense, quando a chefia pertence a um setor ou unidade em que o seu corpo funcional é constituído por professores, como é o caso das unidades acadêmicas, centros universitários, escolas, faculdades e institutos, esta escolha é feita de forma democrática, através de pleito eleitoral em cada setor, respeitando o descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional, quanto à política de gestão.

Na Universidade Federal Fluminense, os representantes docentes e técnicos dos conselhos superiores, o reitor e vice-reitor, o diretor e vice-diretor de unidade acadêmica, o chefe e o subchefe de departamento e o coordenador e vice coordenador de curso de graduação e de pós-graduação, são escolhidos, mediante consulta eleitoral à comunidade universitária. (Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018–2022 “O Amanhã Da UFF, Como Será?”, 2018, pp. 47–48).

Já nos setores administrativos, constituídos por TAE, caso do CEART UFF, a escolha da chefia é feita pelo Reitor da Universidade, fazendo uso da prerrogativa do cargo de confiança. Não há um canal de participação formalizado, para a escolha destas chefias. Assim, as equipas são apenas informadas quanto aos nomes indicados aos cargos de liderança, o que caracteriza uma participação mínima no processo. Como considera Bordenave, “Por pouco que pareça isto já constitui uma certa participação, pois não é infrequente o caso de autoridades não se darem sequer ao trabalho de informar os seus subordinados,” (2002, p. 31).

Sempre que ocorre uma nova condução de chefia, o setor passa por um tempo de cissura. Como não se participa dessa escolha, não se sabe que linhas serão adotadas a partir da sua chegada.

Observamos, como resultado desta baixa participação, iniciada pela escolha da chefia, a limitada conexão entre a equipa técnica, que durante anos desenvolve projetos culturais no setor, e as suas lideranças, que passam por mudanças de tempos a tempos, pela simples troca de peças ou pela eleição de um novo reitor que assume a direção da instituição. Essas chefias são entendidas pelo corpo técnico, como gestão de passagem, pois fazem parte da equipa por um tempo reduzido, quando comparado aos demais membros.

Eu acho que, muitas vezes, em alguns momentos causam conflitos, entre a direção e esse corpo de funcionários [TAE] ..., que atuam desde sempre, apesar dessa gestão, apesar das gestões. Porque os funcionários estão lá, é..., independente das gestões e das direções. (P1)

A equipa recebe essa chefia com desconfiança, visto que não se tem ideia do real motivo, ou quais os interesses postos na chegada desse importante elemento.

Este padrão de operações, sedimenta barreiras que prejudicam a efetividade da cooperação, cria distanciamento e influencia negativamente o planeamento e execução dos projetos.

Uma situação que sempre acontece, é que nenhuma chefia sabe o que fazer lá! Falta..., não tem noção do que é..., da grandeza que é aquela situação única que é o Centro de Artes da UFF. (P1)

Vai lá quem é de confiança, na base da confiança, na base de alguma característica que vai diferenciar “x” de “y”! E que eu confio mais! Na base do achismo e não na base da competência! (P2)

Sem a proximidade necessária entre a equipa permanente e as chefias transitórias, instaurou-se uma forma de trabalho no CEART UFF que tem perpassado anos, sendo predominante no período investigado. Sobre esse modelo não se discute e não se avalia, é inconsciente e faz parte da cultura organizacional do setor.

Cada divisão — teatro, música, cinema e artes visuais — pensa e desenvolve os seus projetos de forma independente. Isso tem relação com a origem das atividades no CEART UFF, quando as ações e projetos aconteciam de forma isolada, nos seus primórdios.

Porque os setores, os espaços têm as suas identidades próprias. (P3)

Porque, apesar, da gente estar debaixo da mesma, do mesmo sombrero ..., das artes, eu acho que cada setor ali, tem uma dinâmica de trabalho bastante diferenciada da outra. (P2)

A chefia que assume a direção do CEART UFF encontra em cada divisão modelos de gestão solidificados, além de considerável resistência às modificações, muito pela condição de como esta chefia chegou ao setor.

Assim, quando a superintendência tem pretensões para além da gestão administrativa como, por exemplo, atuar diretamente na gestão de atividades culturais — caso que compreende o período estudado — esta chefia passa a desenvolver projetos próprios, com baixa participação ou conexão direta com as divisões do CEART UFF. Estes projetos são classificados como projetos especiais.

Ele é uma pessoa [chefia] muito, muito ativa, que tem ideias, propostas e projetos próprios! E por outro lado, o Centro de Artes tem também, um corpo de funcionários e de artistas como falei, de grupos musicais, de artistas residentes, que também tem projetos próprios e ideias próprias. (P1)

Através da vivência diária no setor, encontrando apoio nas falas do grupo focal, percebemos que a baixa cooperação ofereceu abertura para interpretações e entendimentos quanto aos projetos. O que definiu como as equipas se comportaram perante as propostas. Percebemos que o entendimento da equipa técnica do CEART UFF, de que os projetos especiais, dirigidos pela superintendência, eram projetos inclinados à pessoalidade. O grupo não incorporava a proposta como sendo do setor, apesar de nalguns casos serem incluídos nelas. Testemunhamos que isso se dava pela distância entre setores e chefia, resultando em reservas quanto ao envolvimento nos projetos.

Confesso que isso gerou sempre uma má vontade na equipe, ..., de se integrar a esses projetos! Primeiro: Porque você raramente é chamado para participar da origem dele! (P3)

É importante reafirmar que estamos a tratar da gestão de um centro cultural, pertencente a uma instituição pública de ensino, onde as ações e projetos devem ser de interesse público, construídos a partir de trocas coletivas, para que essas tensões sejam minimizadas. Como descrito por Sennett (2012, p. 62), a cooperação política carece de ajustes finos em termos humanos, através de rituais de respeito mútuo; sozinhos, os interesses compartilhados não permitem que ela prospere.

Compreendemos que uma instituição que se propõe pensar projetos e políticas culturais, caso da IPES, os seus cargos hierárquicos mais do que chefias, deveriam ser vistos e entendidos como lugares de representação, e de defesa das propostas emergentes de um pensamento verdadeiramente coletivo.

De acordo com Coradini “a democracia participativa, oportuniza a todos aqueles que tenham interesse em contribuir na tomada de decisões, ... reduzindo, dessa forma, as desigualdades, [*pois se sabe que as relações sociais não são igualitárias*]” (2009, 2.2.2).

Sem um mecanismo real que conduza a horizontalidade nas decisões, mesmo que se tenham instalado os discursos participativos, a tendência é para que as decisões pendam para quem tem maior poder na hierarquia, mantendo o distanciamento entre chefias e equipas.

*Verticalidade excessiva da gestão* [ênfase adicionada], a falta de diálogo, especialmente com as instâncias superiores. (P4)

Ocorre que, na nossa unidade de estudo, CEART UFF, a problemática do distanciamento, potencializada pela verticalização hierárquica resulta em dificuldades nos processos do setor como, por exemplo, falta de uma escuta real pela hierarquia superior como apresentado pelos (P1) e (P3):

Cria uma expectativa no funcionário, de que ele vai poder colocar suas ideias, de que ele vai poder participar, de que ele vai poder interferir naquilo, mas isso não é..., nem sempre é verdade, em geral não é verdade, em geral não vai acontecer nada! E depois a gente vai ver que a coisa vai seguir o caminho que ele quer

[chefia], e que a gente não vai..., aquilo que a gente pensa, que a gente não vai ser levado em consideração! (P1)

É um proforma! Quer dizer, você faz aquilo, você faz aquela reunião e tal, mas no fundo *não está muito interessado em ouvir as pessoas!* [ênfase adicionada] (P3)

Inseguranças quanto à própria administração dos recursos financeiros e pessoais, como apresentado pelo (P3).

Não existe, inclusive transparência, em relação a uma série de questões. De como a verba que entra ali, que é arrecadada, como é que ela é distribuída! Não existe nenhuma discussão sobre isso! Eu acho que tinha que haver maior transparência e maior participação nas decisões! (P3)

A proposta de uma gestão colaborativa, é que esses ruídos sejam minimizados a partir de uma maior horizontalidade nas decisões. “A participação garante o controle das autoridades..., visto que as lideranças centralizadas podem levar a corrupção e malversação dos fundos.” (Bordenave, 2002, p.13).

Constatamos que existe a percepção, por parte da equipa, de uma constante propensão a interferência nas programações, comprovado pelas falas do grupo focal.

Está havendo uma interferência gigantesca na programação! (P3)

Ele queria mudar, completamente, um projeto no meio da temporada. Porque é da cabeça dele! (P2)

Dos processos fragmentados e verticalizados, onde os canais para a participação e cooperação não se mostram adequados, emergem interpretações que são nocivas ao desempenho das atividades em ambiente público. A percepção de que o objeto realizado está ao serviço, não do interesse coletivo, mas do interesse pessoal, expõe questões sensíveis para a equipa. Dentre inúmeros obstáculos, a desconfiança, aos nossos olhos, é uma das mais significativas.

E usa esse cargo, para perpetuar e fazer os projetos de cunho pessoal. (P2)

É que eu acho, que existe ali, um projeto de tirar a autonomia criativa de todos os setores! (P3)

A problemática da verticalização nas decisões numa equipa gestora de cultura na IPES aponta para questões importantes que devem ser observadas. A título de exemplo, pontuamos a ética nas propostas, planeamento e condução dos projetos ou programações oferecidas pela instituição.

Sem um pensamento coletivo — que considere as perceções múltiplas, que garanta uma proposta mais próxima das definições de cultura, ou seja, das construções na coletividade — a tendência é que projetos e programações sejam concebidos a partir de perceções individualizadas, pessoais e excludentes. Desta forma uma questão deveria estar sempre presente para evitar esses equívocos: este trabalho está ao serviço de quem?

#### ii) Falha na Comunicação

Gestão, como já foi definida neste trabalho, requer organização e algumas capacidades, em especial no que se refere às relações entre as pessoas, no sentido da cooperação, pois como dito por Sennett (2012), “*Cooperation oils the machinery of getting things done...*”<sup>23</sup>. Assim, a gestão tem a função de não deixar peças sem serem oleadas.

Provavelmente, a peça mais importante nesta engrenagem, tratando-se da gestão de pessoas, seja a comunicação. A falha ou ausência de comunicação, pode trazer vários constrangimentos à equipa, desde a fragmentação ou divisão, passando por falta de compreensão, e culminando na baixa disposição para a participação ou colaboração nas ações propostas.

Estando à frente de algumas equipas, pudemos observar durante o período tratado, que as linhas de comunicação interna na unidade eram demasiadamente precárias. Em certo nível funcionava nos setores, onde as pessoas desenvolviam trabalhos correlativos e com contactos diários. Entretanto, estes mesmos sofriam com a falta de comunicação, ou informação, sobre as ações da unidade, como um todo.

Por exemplo, reuniões, mecanismo importante para um grupo que planeia ações culturais e que são ponto de partida para afinar ideias, eram muito pouco utilizadas. Reuniões gerais de apresentação de propostas ou avaliação dos projetos realizados, quando aconteciam, eram convocadas duas vezes por ano. Reuniões que envolviam os diretores de divisão também eram escassas. Para definição de ações, os encontros aconteciam, na

---

<sup>23</sup> “A cooperação azeita a máquina de concretização das coisas...”. (Tradução de Clóvis Marques. Sennett, R. (2012) *Juntos: Os Rituais, os Prazeres e a Política da Cooperação*, Rio de Janeiro, Record.

sua maioria, entre a superintendência e os coordenadores, o que em grande parte, resultava em informações sedimentadas e com baixa conexão.

Eu acho que tinha que ter mecanismos melhores, para divulgar a própria programação, os próprios eventos entre os funcionários ali. Eu acho que isso nunca foi muito bem pensado! (P3)

É necessário haver uma melhoria na comunicação interna entre os setores, na verdade passar até a ter um *modus operandi*! (P4)

Como mencionamos, informação segmentada aliada à própria formação histórica do Centro de Artes UFF, contribuiu para a formação de uma equipa também segmentada, com grupos distintos, conhecedora de apenas partes do processo, ou divisões trabalhando individualmente, o que ocasionou não só o distanciamento entre os diferentes setores, mas também entre os setores e a superintendência do CEART UFF.

Então, acho que a relação ela é bem fragmentada, a comunicação também é bem fragmentada! (P2)

Eu acho que existe essa fragmentação por conta dessa trajetória, de tudo. (P3)

Eu não sinto muito essa integração! (P4)

A ausência de comunicação pode ser considerada uma forma de comunicar. Observamos que as falhas comunicacionais, abriam caminho para interpretações pessoais. Na sua ausência, as equipas entendiam-na como: “só é comunicado o que pensam ser importante para mim”. Essa forma de operacionalização era reproduzida entre as divisões, o que constrangia a conexão entre elas, além de criar um afastamento gradual entre divisões e a superintendência do Centro de Artes UFF, o que de tempos a tempos gerava fortes tensões no setor, por vezes colocando em risco os projetos propostos.

Desta forma as equipas de cada divisão elaboravam isoladamente os seus projetos, com pouca, ou nenhuma partilha e conexões entre eles. A pesquisadora Marília Alves sublinha que, “uma comunicação interna ineficiente contribui para o surgimento de conflitos entre funcionários e/ou entre departamentos e falhas na prestação de serviços.” (Alves 2017, p. 105).

Da mesma maneira, os projetos chamados Projetos Especiais, propostos pela Superintendência do CEART UFF, que tinham o propósito de unir todo o setor numa

linha temática, encontravam pouca reverberação e entendimento nas equipas. Isto porque as equipas dos Projetos Especiais eram constituídas, na sua grande maioria, por profissionais, curadores e produtores, exteriores ao CEART UFF, cabendo as divisões e grupos musicais programar ações no âmbito da temática proposta. Sem uma comunicação interna adequada, onde poderiam ser apresentados objetivos, construção, conceção e finalidades, muito dessa programação aconteceu sem um entendimento real por parte da equipa.

Eu entendo que, na verdade, esses projetos, ele chegou para a gente, como até o (P3) já pontuou, já elaborado, já com a temática definida, com escopo definido. E aí, ele até usou uma palavra várias vezes, não sei se você percebeu? “*E a gente encaixa uma programação*”. [ênfase adicionada] (P4)

Isso me chega como piada para equipe! Porque é um tom acadêmico, é uma coisa assim..., que não tenta nem um pouco se aproximar de uma linguagem mais simples e mais clara, para que as pessoas possam trabalhar em cima! Chega de um jeito que, realmente é..., *vira piada!* [ênfase adicionada] Porque você não tem nem como entender às vezes a proposta! (P3)

A fragmentação na comunicação contribui para a perpetuação da fraca cooperação, isolamento das pessoas ou mesmo de uma equipa completa, o que é conhecido em gestão e apresentado por Sennett (2012), como efeito silos. O autor descreve o fenómeno comparando-o aos imensos contentores separadores de grãos. Pela falta de comunicação, as pessoas afastam-se, ocorrem segregações, não se envolvem em questões que não as relacionadas diretamente com elas.

*A coisa já chega meio que pensada.* [ênfase adicionada] E chega para as pessoas de um jeito muito enviesado! *E isso gera uma má vontade enorme!* [ênfase adicionada] (P3)

Se a situação não é muito conflituosa, a coisa vai, vai tranquila! Agora, se começar a ter conflitos de interesses, aí as coisas começam a complicar! (P1)

É primordial que as equipas gestoras de cultura na IPES, tenham espaço garantido para a participação na conceção dos seus projetos, possibilitando clareza quanto às ações propostas, o que contribui para uma relação de confiança entre os seus membros e viabiliza ações mais assertivas para a sociedade.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir e vir, numa simetria entre chefia e subordinados (Kunsch, 2003, p. 160).

b) Identificação dos facilitadores das práticas participativas

Para esta investigação, tão significativo quanto identificar os fatores limitadores das práticas colaborativas, é reconhecer os fatores facilitadores dessas mesmas práticas. Por vezes, o foco centra-se apenas na resolução do que se identifica como negativo, ou o que necessita ser construído para um melhoramento e, aos fatores positivos, de natureza favorável, não é dada a mesma relevância. Por exemplo, num fórum onde se discutem políticas públicas para a cultura, é comum debruçar-nos durante longos períodos sobre questões desfavoráveis, enquanto as positivas são colocadas, em grande parte, apenas como relatos de experiências e boas práticas. Este pensamento foi confirmado na análise do grupo focal, onde pudemos constatar que a maioria das intervenções foi centrada em problemas encontrados no setor.

Potencializar os fatores positivos, possivelmente, abriria caminho para minimizar os limitadores das práticas colaborativas.

Isto posto, a seguir passamos a apresentar os fatores facilitadores encontrados a partir da discussão no grupo focal.

i) Instituição pública

Emerge, na nossa pesquisa, a própria instituição pública como fator facilitador das práticas colaborativas. E para que não fuçamos do foco da investigação, recordamos que tratamos apenas da instituição pública de ensino superior.

Ainda que tenham surgido, na discussão do grupo focal, questões quanto às formas ou modelos de gestão na IPES, que por vezes, restringe a participação mais ampla dos seus servidores, podemos argumentar que, possivelmente, isso se deva a motivos coexistentes,

que pela ausência de mecanismos institucionais legais garantam abertura e direito à participação nas discussões e deliberações na instituição.

Como exemplo de motivos coexistentes, podemos citar a omissão em cooperar, a ausência de articulação entre os indivíduos com objetivos comuns, a falta de conhecimento sobre instrumentos legais e institucionais que possibilitem a participação, persistência de modelos de gestão obsoletos como as formas de trato arcaicas entre chefia e empregado, ou movimentos que ainda, possibilitam práticas clientelistas ou patrimonialistas no serviço público.

Entretanto, a instituição pública brasileira, encontra apoio para a participação dos seus trabalhadores, na Constituição Federal de 1988, chamada Constituição Cidadã. Na lei suprema do país são assegurados os direitos à ampla participação nas decisões institucionais.

CAPÍTULO II — Dos Direitos Sociais — Art. 10. É assegurada a participação dos trabalhadores e empregadores nos colegiados dos órgãos públicos em que seus interesses profissionais ou previdenciários sejam objeto de discussão e deliberação. (Constituição Da República Federativa Do Brasil, 1988).

Como podemos observar, este direito encontra reverberação nos funcionários públicos, como referido pelo P4.

O fato de estar no setor público, é você ter primeiro voz, enquanto servidor (...).

Discordar não é aviso prévio! (P4)

Através do exposto, é possível perceber que há conhecimento sobre a possibilidade de intervenção ou participação nos processos institucionais, garantindo posicionamentos individuais ou coletivos, que possam contribuir para o aprimoramento institucional ou das práticas colaborativas, mesmo que esta intervenção venha na contramão da hierarquia ou dos grupos dominantes, minimizando possíveis represálias, como uma demissão precoce.

Eu acredito que esse jogo de força é importante, até dele ser trazido para o debate, (...), exatamente porque a gente está dentro do setor público. (P4)

Pensamento que encontra respaldo na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB)

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional. LDB Lei de Diretrizes e Bases Da Educação Nacional - Lei No 9.394/1996 (2017).

Podemos constatar a partir da declaração dos P2 e P3 que, a instituição oferece condições, através da cooperação, para que as equipas ou indivíduos sejam agentes protagonistas no meio, construindo caminhos de atuação nas suas áreas.

Esse tipo de situação, de servidores públicos, ele *permite uma liberdade* [ênfase adicionada] de atuação em relação ao pensamento do que vai ser ofertado! (P2)

E posso falar pela minha equipe, a gente sempre teve muito presente essa questão, de sermos funcionários públicos, de ter uma responsabilidade de trabalhar com a comunidade! (P3)

Silva (2012), considera que as condições de autorrealização dos indivíduos dependem de relações intersubjetivas de reconhecimento mútuo e de valores compartilhados na perspectiva de solidariedade, direitos e reconhecimento como comunidade de valores compartilhados. (p, 27)

## ii) Pertença

Outro fator que deduzimos como facilitador é a perceção de pertença por parte dos trabalhadores. Certamente é um fator que como qualquer outro, sendo facilitador ou limitador, terá também a sua face inversa. No entanto, aqui trataremos da perceção de pertença, dissertando sobre os seus aspetos positivos, pois parece-nos que, como fator facilitador, age como potenciador das práticas colaborativas.

É comum ouvirmos de funcionários públicos, em especial dos que trabalham com projetos e produções culturais, que se passa mais tempo na instituição do que em casa. Como já apresentado neste trabalho, funcionários públicos passam grande parte, ou toda a sua vida profissional desempenhando funções na mesma instituição, muitas vezes no mesmo setor. Em parte, essa longa prática laboral pode potenciar a construção de relações sólidas entre a instituição e a sua missão, colaborando para a interação entre os membros das equipas e a sociedade.

Pudemos constatar essa interação com a sociedade enquanto membro da OSN UFF e Diretor da Divisão de Música de Câmara do CEART UFF. Não era raro o público

estabelecer canais diretos de comunicação, reconhecendo pessoalmente os membros da equipa, fazendo sugestões e apropriando-se das programações, projetos e grupos artísticos. Frequentemente, ouvíamos do público, ao referir-se à programação do Cine Arte UFF, frases como; “o nosso cinema está com uma programação ótima!”, ou quando se fazia referência aos grupos artísticos, “quando será o próximo concerto da nossa orquestra?”.

Diferentes motivos podem levar a esta condição. Para a nossa investigação, consideramos que a perenidade dos agentes de cultura na instituição possibilita o reconhecimento pelo público, dá rosto ou rostos à instituição, origina conexões entre sociedade e os agentes do CEART UFF, resultando na ideia de pertença institucional, com consequências na produção do setor.

Mas, eu acho que o fato de a gente estar ali, naquele local, atender a cidade da forma que a gente atende, ter uma história tão relevante para tanta *gente*, *influenciar a vida de tanta gente*. [ênfase adicionada] Eu acho, que a gente é a grande vitrine da UFF no final das contas! (P3)

No exposto pelo P3, percebemos que o sentimento de pertença se movimenta no sentido de criar um lugar de troca, possibilita fazer parte de algo, envolver-se ou cooperar para atingir os objetivos propostos, evidenciando a responsabilidade da ação, como constatado na fala do P1.

Eu sempre senti uma enorme responsabilidade por ser servidor público, por ter essa oportunidade, que é de estar trabalhando neste tipo de programação. (P1)

Podemos argumentar, baseados na fala do P1, somando a nossa vivência *in loco*, que essa “responsabilidade por ser servidor público”, é fundamentada na possibilidade de transformar o terreno a partir da sua atuação. A intervenção do agente de cultura, viabilizada pela condição do serviço público, abre possibilidades de intervenções para além dos formatos e conteúdos convencionais.

O diferencial de sermos servidores públicos é podermos ter uma programação diferenciada, como o P3 falou, como o P4 falou! De poder trazer coisas, principalmente inusitadas. (P1)

O resultado é a identificação com os projetos propostos, a percepção do autorreconhecimento pelo trabalho, uma vez que esse não é balizado por formatos pré-estabelecidos por uma cultura hegemónica, como apontado pelo P3.

A gente pode levar para a comunidade, ..., uma amplitude de visão de arte, que a pessoa não teria, por exemplo, se ela estiver frequentando um espaço que se baseia nas lógicas de mercado e na obtenção do lucro. (P3)

Na perspectiva da pertença, existem relações que vão para além das registadas formalmente nas cláusulas contratuais entre a instituição e o servidor. Especificando as equipas de cultura do CEART UFF, foi possível vivenciar projetos em que as equipas se envolviam de tal modo, que a satisfação por ter realizado, era apontada como um bem adquirido no processo, uma cooperação cíclica que se autoalimenta.

Nós trabalhamos com servidores públicos e, também com funcionários terceirizados, que também são ótimos, *desempenham um trabalho maravilhoso com muita dedicação*, [ênfase adicionada] todos que eu presenciei. A maioria, né?! (P1)

A lógica da pertença traz a perspectiva de troca, da reciprocidade. O agente transforma, e com essa ação também é transformado, interfere no meio e com isso é reconhecido como elemento ativo. Tendo em consideração a participação, a pertença nas práticas laborais pode contribuir para a percepção de uma troca mais justa, no sentido da colaboração, próximo do que Sennett (2012), descreve como troca ganha-ganha. O autor considera que nesta troca se dá a reciprocidade, como no exemplo da construção de ninhos, onde cada membro do ninho participa no esforço e beneficia do resultado; exemplo dado pelo autor.

### iii) Proximidade dos indivíduos

Constatamos que a partir da partilha do espaço físico, as equipas passam a ter maior interação. Na condição de diferentes equipas estarem em contacto permanente, tornam-se possíveis espaços para partilha e cooperação.

Mas eu imagino que a dinâmica de trabalho dentro desse setor, exatamente por ter menos gente, acaba sendo um pouco mais horizontalizado. (P4)

Por muitos anos as diferentes divisões do CEART UFF desenvolveram as suas atividades de elaboração de projetos e produção em espaços isolados, partilhando apenas os espaços de realização como o teatro e o cinema.

A partir da reestruturação física do CEART UFF no ano de 2014, as equipas passaram a dividir o mesmo ambiente diário de trabalho, resultando no contacto direto entre as diferentes linguagens, o que tornou possível maiores trocas e entendimento das ações de outras divisões.

Existe uma integração maior a partir da reforma, a partir do momento que as equipas passaram a estar no mesmo local. (P3)

Pudemos vivenciar esta importante transformação nas relações, apoiados na nossa experiência enquanto membro da Comissão Artística da Orquestra Sinfónica Nacional UFF. Após anos trabalhando isoladamente num prédio anexo ao Centro de Artes UFF, as operações de produção e gestão da OSN UFF foram incorporadas no ambiente físico das demais divisões no CEART UFF - dado a supracitada reestruturação física do setor - logo se verificou um maior entendimento, nos dois sentidos, quebras de resistências sedimentadas, acerca dos projetos realizados entre a orquestra e outras divisões; a interação com o setor de divulgação e de *design* gráfico passou a ser mais direta, o que ocasionou melhorias sensíveis nos processos.

Sabendo das características sociológicas da cultura, com sua constante transformação, os ambientes de gestão e produção cultural necessitam desta proximidade, assim as trocas acontecem de forma dinâmica e direta. Podemos constatar essa dinâmica de trocas em grupos mais próximos como na fala do (P1).

Tudo *sempre foi uma troca no micro* [ênfase adicionada] [na divisão, ou grupo artístico] e informal! (P1)

Percebe-se, a partir da fala do P1, que nas divisões do setor, onde as informações e o envolvimento com a coletividade apontam para os mesmos objetivos, a percepção é que essa proximidade possibilita diferentes processos nas dinâmicas do grupo. Como apontado pelo P1, há espaços informais de partilha entre os grupos mais próximos, onde as informações são transmitidas e os conhecimentos são partilhados.

De certo modo, espaços e processos informais fazem parte do quotidiano e da *práxis* dos grupos de trabalho em gestão cultural na unidade. Isso deve-se, em grande parte, às

dinâmicas que acompanham a atividade cultural que são pouco lineares, sofrem transformações constantes, o que torna a gestão cultural uma atividade extremamente dinâmica e mutável. Por outro lado, temos os procedimentos institucionais bem menos maleáveis, demasiados formalismos e, por vezes, burocracias excessivas. Um contraponto ruidoso entre a instituição e as equipas de cultura.

Neste cenário, a informalidade torna-se um mecanismo fundamental que viabiliza trocas, promove o diálogo e torna possível a colaboração. Em grande parte dos processos, pudemos observar que a informalidade passa de exceção, para o *modus operandi* do setor, como apresentado pelo (P2).

Eu acho que *espaço informal* [ênfase adicionada] para troca de experiência, no meu setor, assim... A gente tem, até bastante espaço para isso! (P2)

O que se nota no setor, mais em especial nas divisões, é que essa informalidade encontra um ambiente profícuo e potente de troca. Percebemos que em ambientes informais, como uma conversa no jardim e na pausa para o café, as pessoas tendem a nivelar-se, minimizando as distâncias hierárquicas, em especial com os cargos mais diretos.

Também percebemos que, aparentemente, estes ambientes exercem menor pressão sobre as pessoas, dando oportunidade a discursos menos formais, mas nem por isso menos ricos de conteúdo.

Por outro lado, é certo que a informalidade excessiva tende a apresentar problemas graves, em especial em instituição pública, como dito por Sennett, “*informality always risks disorganization.*”<sup>24</sup>(2012, p. 54), que pode ir da falta de entendimento dos processos até uma desestruturação completa do setor.

Entretanto, queremos destacar a proximidade dos membros de uma equipa, argumentando como ela contribui para a interação, envolvimento e compromisso, construindo engajamentos para superar obstáculos nos planeamentos, que surgem diariamente nas diferentes atividades.

Eu acho que o positivo fica muito na *coesão da equipe!* [ênfase adicionada] [divisões e grupos artísticos] (P3)

---

<sup>24</sup> “A informalidade sempre corre o risco de desorganização.” (Nossa tradução)

Pudemos verificar que, neste caso, a proximidade entre os indivíduos, contribuiu para a construção de microssociedades. Os participantes, através de conhecimentos individuais, compartilharam valores, crenças e processos, criaram dinâmicas para ultrapassar os obstáculos característicos da gestão em cultura, ou mesmo os que são impostos pela burocracia institucional. Kunsch (2018) chama a atenção para as novas configurações organizacionais e relações no mundo do trabalho. Destaca que as instituições são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se inter-conectam com os seus diferentes universos cognitivos e as suas culturas, através de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. O que significa dizer que, a proximidade entre os agentes, facilita a conexão entre os conhecimentos individuais, o que pode contribuir para a construção de novos caminhos, estruturando uma colaboração através do conhecimento.

O conhecimento relevante não é mais resultado do trabalho individual, mas do esforço de uma inteligência coletiva, isto é, de grupos de pessoas com competências complementares que colaboram entre si com propósitos claramente definidos. O conhecimento é conceituado e valorizado não pelo que é, mas pelo que pode fazer. (Batista, 2016, p. 11).

Em conclusão, nota-se que a IPES brasileira, oferece mecanismos para a intervenção participativa nos seus processos decisórios, de construção de políticas institucionais e das suas políticas públicas. Isto é garantido, primeiro, pela Constituição Brasileira e por documentos institucionais como legislação e regimentos, que balizados pela constituição, asseguram uma gestão participativa.

Nomeamos a “pertença” como um fator que pode facilitar a cooperação. O termo traz consigo o sentido de troca, de simbiose, é o ato ou efeito de pertencer, de fazer parte. Tal expressão dá-nos a dimensão de cooperação, diferindo-se de outros termos também utilizados no universo da gestão cultural como; “apropriar-se”, o que está mais próximo do apoderar-se de algo, ou tomar posse.

No fator “Proximidade dos indivíduos”, foi possível reconhecer, através do grupo focal, a percepção de que a partir da utilização do mesmo espaço físico, as diferentes equipas nutriram maior aproximação, viabilizando em algum nível, encontros e cooperações antes inexistentes.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo investigar sobre a gestão participativa na IPES, com os objetivos de: i) identificar os limitadores e facilitadores para as práticas participativas nas equipas gestoras de cultura do CEART UFF; ii) perceber como os limitadores e facilitadores da participação, afetam a gestão de cultura na IPES, influenciando os projetos por ela planeados e iii) contribuir para a ampliação do corpo de estudo dedicado à investigação em gestão da cultura na IPES.

Os autores que sustentam esta pesquisa, apresentam os benefícios da participação para o indivíduo e para a sociedade como: a melhoria da vida social, fortalecimento da democracia, empoderamento dos que dela participam. No universo das instituições e organizações, a participação tem sido adotada como modelo de gestão, denominada gestão participativa, objetivando, entre outros aspetos, a melhoria nos processos de produção.

Acreditamos que a participação, colaboração e cooperação têm um papel fundamental na construção da história humana, exercem funções diferentes e em níveis distintos nas diversas sociedades, grupos políticos ou laborais. Através da participação, cooperação e da colaboração, os conhecimentos individuais podem ser somados e potenciados, construindo caminhos que superem os desafios apresentados. Consideramos que as pessoas são propensas a participar de processos, quando têm metas pessoais ou quando crenças intersubjetivas as conduzem aos mesmos fins, como no caso da colaboração nos ambientes de trabalho.

O método de investigação revelou-se uma possibilidade de modelo para o mapeamento do terreno estudado, onde são considerados dependentes e indissociáveis a cultura organizacional, as perceções individuais sobre os processos institucionais e a análise dos dados recolhidos, com a intenção de contribuir para o aperfeiçoamento das práticas participativas em gestão cultural na IPES.

Após optarmos por abandonar o plano inicial desta investigação, que consistia em comparar a gestão participativa em cultura entre a Instituição portuguesa ESAD. CR / IPL e a brasileira CEART UFF, por se mostrarem profundamente distintas, impossibilitando parâmetros de comparação, nos dedicamos apenas a instituição brasileira.

Entendemos que a metodologia aplicada para atingir os objetivos propostos por este trabalho foram adequados, porque o processo de contextualização da hipótese de

investigação e, posteriormente, o grupo focal corroborou a identificação dos problemas levantados na dissertação.

Desta maneira, compreendemos que o nosso estudo atingiu o seu objetivo, no que diz respeito ao grupo estudado e ao seu contexto.

Como resultado do estudo, identificamos como fatores limitadores das práticas participativas nas equipas gestoras de cultura do CEART UFF: i) verticalidade na gestão e ii) falha comunicacional.

O segundo ponto a ser respondido foi como esses limitadores influenciam os projetos planeados pelas equipas gestoras de cultura.

Assim, a verticalização na gestão tem origem na reduzida abertura à participação nos processos de escolha das chefias do CEART UFF. Apesar da existência de documentos normativos que apoiam os processos participativos nestas escolhas, não observámos movimentos no CEART UFF que possibilitassem algum nível de participação. Notamos, no estudo, que os processos de indicação de chefias influenciam os movimentos colaborativos na unidade. Uma vez que não há um mecanismo de modulação como a escolha de chefias representativas, a perceção de verticalidade promove a diminuição da atitude cooperativa, nos grandes projetos do CEART UFF. Uma possibilidade de melhoria, talvez fosse replicar os modelos que acontecem nos departamentos compostos por docentes, onde são realizadas eleições para a escolha dos cargos de direção.

Por outro lado, a ausência de mecanismos eficazes na comunicação interna da unidade, transformam os setores em ilhas, fato que reduz a possibilidade de articulação e cooperação entre as diferentes equipas de cultura, acarretando isolamento dos setores e fraca conexão entre as programações. Em muitos casos a falha na comunicação causa sobreposição de programas, fazendo com que diferentes áreas disputem o mesmo público. Uma alternativa de melhoria, seria criar ambientes e momentos regulares de trocas na unidade, onde as diferentes equipas possam interagir umas com as outras, criando coesão entre os indivíduos e a programação.

Como resultado de fatores facilitadores das práticas participativas nas equipas gestoras de cultura do CEART UFF identificamos: i) a instituição pública propondo ações democráticas nas suas leis e regimentos; ii) a perceção de pertença dos agentes culturais

com a instituição e a sua programação e iii) a proximidade entre os funcionários da unidade.

Desta forma, em resposta ao segundo propósito deste trabalho, percebe-se como os facilitadores influenciam os projetos planejados pelas equipas gestoras de cultura: a instituição pública como facilitador, pois no caso brasileiro, as leis que a regem sustentam a abertura à participação, garantida pela sua Constituição Federal, e na IPES reforçada pelos seus regimentos internos. Desta forma, mesmo que com limitada abertura à participação no setor, existem meios para que o funcionário faça parte ou possa propor projetos e ações na unidade. Considerando a discussão em grupo focal, parece-nos fundamental a criação de espaços igualitários, que viabilizem a representação da diversidade de ideias, espaços que incentivem a participação, que defendam a transparência nas ações, garantindo terreno confiável para as trocas.

Na ótica da pertença, ao fazer parte do processo e do território, o indivíduo integra um sistema de redes, onde se vê representado e tem possibilidade de maior interação com o objeto e objetivo proposto. Ou seja, tal como citado acima, se o funcionário quiser, mesmo frente aos obstáculos impostos por chefias, consegue participar, ainda que limitadamente.

No que toca à proximidade, percebe-se uma maior cooperação entre os indivíduos que desempenham funções na mesma divisão ou área artística, pois o contacto pessoal é direto e frequente. Já entre equipas distintas, com áreas de atuação diferentes, observou-se maior interação e cooperação quando estas passaram a compartilhar o mesmo espaço de trabalho, após a reforma que reestruturou o CEART UFF.

O terceiro objetivo desta investigação foi colaborar com a ampliação do corpo de estudo que tem se dedicado a pesquisar a gestão da cultura na IPES. Para isso, entendemos que mesmo com os limites desta investigação, pois tratamos especificamente de uma única IPES, o material apresentado pode contribuir para estudos futuros, dado que constatamos, o crescente interesse sobre o tema cultura na instituição pública de ensino. Entre eles, encontramos grupos nacionais discutindo cultura e políticas culturais dentro da IPES brasileira.

Como exemplo, apontamos o Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (ENECULT), promovido pelo Centro de Estudos Multidisciplinares em Cultura (CULT), da Universidade Federal da Bahia. (UFBA, 2021), e o Fórum de Gestão Cultural das

Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras (FORCULT), (Mencarelli; Coelho, 2020).

O presente estudo possui limitações, pois embora a gestão cultural aconteça em inúmeras IPES no Brasil, os dados aqui presentes não podem ser generalizados. Isto porque cada IPES dispõe do seu regimento interno, facultando características próprias de atuação para cada uma delas e conseqüentemente para as suas equipas gestoras de cultura.

Os próximos passos deste trabalho já estão a ser dados pela participação do autor no FORCULT, pois este dedica-se a propor e articular agentes culturais das IPES brasileiras, discutindo, orientando, acompanhando e propondo reflexões para a implementação de políticas culturais nas instituições de ensino superior. Assim, o modelo de gestão de cultura na IPES já está a ser discutido, porque faz parte da política de cultura e vem ao encontro do conteúdo produzido nesta dissertação.

Além disso, desejamos dar continuidade a este trabalho, construindo uma proposta de modelo de gestão cultural que atenda a especificidade do CEART UFF, e que crie possibilidades para enfrentar os desafios que a gestão de cultura tem na IPES contemporânea.

Consideramos que esta dissertação traz um contributo importante no que respeita ao conhecimento do CEART UFF, pois não encontramos nos repositórios nenhum trabalho que faça referência a esta unidade da Universidade Federal Fluminense, sendo este, possivelmente, o primeiro estudo que se dedica a gestão cultural nesta unidade. Tratando-se de uma investigação focada no centro cultural pertencente a uma das maiores e mais importantes universidades do país, esta investigação pode servir de estímulo e modelo metodológico, contribuindo para futuros trabalhos que tenham a gestão cultural na IPES como objeto de estudo.

Concluindo, consideramos que na perspectiva do nosso estudo, que tem a Gestão Participativa como elemento basilar, mais importante do que a quantidade ou a intensidade da participação, é a abertura ou o incentivo à participação. Afinal, mesmo aqueles que não se sentem seguros com a exposição da ação, ou os indivíduos de natureza menos cooperativa, poderiam juntar-se ao trabalho do grupo, desde que encontrem meios e espaços para tal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Academia das Ciências de Lisboa. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea I e II. Verbo*.
- Alves, M. (2017). Reflexões Sobre a Comunicação Organizacional Em Órgãos Públicos. *Comunicação Com Líderes e Empregados*, 2, 103–106.  
<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/07/20-Marília-Alves.pdf>
- APA. (2021). *Guia Para a elaboração de Citações e Referências Bibliográficas — Normas APA (7.ª ed.)*. Biblioteca do Instituto Politécnico de Leiria.  
[https://www.ipleiria.pt/sdoc/wp-content/uploads/sites/10/2021/05/Guia\\_APA\\_7Ed.\\_v1.pdf](https://www.ipleiria.pt/sdoc/wp-content/uploads/sites/10/2021/05/Guia_APA_7Ed._v1.pdf)
- Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de; Rodrigues, I. M. C. (2009, novembro 27). Novos Modelos de Gestão das Universidades: Desafios emergentes. *IX Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul*.  
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/39371>
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. IPEIA.  
<https://doi.org/http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>
- Batista, F. F. (2016). *Experiências Internacionais de Implementação da Gestão do Conhecimento no Setor Público*. (2.ª ed.). Ipea & Icaa  
[https://doi.org/https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160922\\_livro\\_experiencias\\_segunda-edicao.pdf](https://doi.org/https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/160922_livro_experiencias_segunda-edicao.pdf)
- Baylão, André Luis da Silva; Schettino, Elisa Mara Oliveira & Cherrine, L. (2014). *Gestão Participativa nas Organizações: Uma via de transformação e aprendizagem*. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320173.pdf>
- Bertotti, M. (2019, maio 14). Os Ataques à Universidade Pública. *Jornal da USP*.  
<https://doi.org/https://jornal.usp.br/?p=244885>
- Bezerra, J. H. (2018). *Política Cultural e Gestão nas Culturas Populares. Gestão Cultural e Diversidade: Do pensar ao agir* (pp. 76–97). EdUEMG

- Bohn, C. S. (2017). *Modelo de Gestão da Cultura Organizacional No Setor Público: Pesquisa-ação em Ambiente Legislativo* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina].  
<https://doi.org/https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188515>
- Bordenave, J. E. D. (2002). *O Que É Participação* (6.<sup>a</sup> ed.). Brasiliense.
- Campelo, G. S. B. (2010). Administração Pública no Brasil: Ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2), 297–324. <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>
- Canedo, D. (2009). A Participação Social na Elaboração de Políticas Públicas na Bahia. In L. Calabre (Ed.), *Políticas Culturais: Reflexões sobre gestão, processos participativos e desenvolvimento* (pp. 83–94). Itaú Cultural.
- Cascio, J., & Thornburg, D. (2021). A Educação Em Um Mundo Cada Vez Mais Caótico. *Boletim Técnico Do Senac*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.26849/bts.vi.880>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas : Teoria e Prática* (Almeida (ed.); 2<sup>a</sup>). Edições Almedina.  
<https://pt.scribd.com/document/464577525/Metodologia-de-Investigacao-Em-Ciencias-Sociais-e-Humanas>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos das organizações* (4.<sup>a</sup> ed.). Manole.
- Constituição da República Federativa do Brasil, (1988). Senado Federal.  
[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf)
- Coradini, M. T. (2009). *Gestão Universitária Numa Concepção Democrático-Participativa: O Caso Da UFSM* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria Centro de Tecnologia].  
<https://doi.org/http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8129>
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.<sup>a</sup> ed.). Almedina.  
<https://pt.scribd.com/document/464577525/Metodologia-de-Investigacao-Em-Ciencias-Sociais-e-Humanas>

Ciencias-Sociais-e-Humanas

- Decreto Regulamentar n.º7/98, (1998). Diário da República n.º 104/1998, Série I-B de 1998-05-06. <https://data.dre.pt/eli/decregul/7/1998/05/06/p/dre/pt/html>
- Facilitadores, A. L. de. (2016, março 17). *¿Qué Es Un Facilitador?* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=poeN-nWimLw&t=85s>
- Gondim, S. M. G. (2002). Grupos Focais Como Técnica de investigação Qualitativa: Desafios metodológicos. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 12(24), 149–161. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x2002000300004>
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens: Uma breve história da humanidade* (1.ª ed.). L&PM.
- IBGE. (2021, julho 15). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/niteroi/panorama>
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2018). A Comunicação Estratégica nas Organizações Contemporâneas. *Média & Jornalismo*, 18(33), 13–24. [https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462\\_33\\_1](https://impactum-journals.uc.pt/mj/article/view/2183-5462_33_1)
- Kurian, G. T. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management*. AMACOM.
- Lavalle, A. G. (2001). Participação: Valor, utilidade, efeitos e causa. In R. R. Pires (Ed.), *Efetividade das Instituições Públicas no Brasil: Estratégias e avaliação* (Vol.7, pp. 33–42). IPEA.
- Lei no 9.394/1996 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 24 63 (2017). Senado Federal. [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf)
- Martinell, A. (2003). Cultura e Cidade: Uma aliança para o desenvolvimento — A experiência da Espanha. In UNESCO (Ed.), *Políticas Culturais Para o Desenvolvimento: Uma base de dados para a cultura* (pp. 93–104). UNESCO.
- Medeiros, M. (2019, agosto 14). Universidade Sob Ataque. Por Quê? *Jornal UFG*. <https://www.jornal.ufg.br/n/118020-universidade-sob-ataque-por-que>

- Mendes, Fabiana; Ferreira, Débora Vargas Ferreira Costa & Paradela, V. C. (2014). Gestão Participativa: Um estudo de caso analisando a caixa de sugestão como ferramenta de gestão. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 11(2), 117–131.
- Motta, P. R. de M. (2013). O Estado da Arte da Gestão Pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 82–90. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000100008>
- Nicola, R. de M. S., & Vosgerau, D. S. R. (2020). *Desafios E Possibilidades Da Pesquisa Autoetnográfica*. 403–414. <https://doi.org/10.36367/ntqr.2.2020.403-414>
- Novo, D. V; Chernicharo, E. A. M & Barradas, M. S. S. (2008). *Liderança de equipas*. FGV.
- Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI UFF 2013–2017, (2012). Universidade Federal Fluminense.  
[http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF\\_2013-2017.pdf](http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF_2013-2017.pdf)
- Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018–2022 “O amanhã da UFF, como será?”, 1 (2018). Universidade Federal Fluminense.  
[http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI\\_2018-2022\\_aprovado-CUV\\_30-05-2018.pdf](http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI_2018-2022_aprovado-CUV_30-05-2018.pdf)
- Peretti, F. M., Dal Magro, M. L. P., Bonamigo, I. S., & Comerlato, D. (2018). Processos Participativos na Gestão de Universidades Federais: O caso da Universidade Federal da Fronteira Sul. *Desenvolvimento Em Questão*, 16(45), 233–248. <https://doi.org/https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.45.233-248>
- Regimento Interno do Conselho Universitário, (1975). Universidade Federal Fluminense. <http://www.uff.br/sites/default/files/regimento-cuv.pdf>
- Santos, G; Melo, R. (2018). Participação Social e Gestão Cultural: Desafios e oportunidades para a construção de políticas públicas de cultura. In *Gestão Cultural e Diversidade: Do pensar ao agir* (pp. 57–75). UEMG.
- Sennett, R. (2012). *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. Yale University Press.

- Silva, A. L., Bernardo, L. P., & Mah, L. (2021). O Futuro da Cooperação Internacional Para o Desenvolvimento: Fragmentação, adaptação e inovação num mundo em mudanças. *Plataforma Portuguesa Das ONGD*.  
<https://doi.org/https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/21213/1/O%20FUTURO%20DA%20CID%20-%20PPONGD.pdf>
- Silva, C. M. da (2012). Associativismo. In *Dicionário de Políticas Públicas*. EdUEMG
- Siqueira, M. M. M. (2008). Clima Organizacional. In *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 31–42). Artmed.
- Souza, C. B. G. (2001). Gestão Participativa: Conceitos e operações fundamentais. *Revista Online de Política e Gestão Educacional*, 1–25.
- UFF, U. F. F. (2021). *Sistema de Transparência da UFF*.  
<https://app.uff.br/transparencia>
- UNESCO. (2003). *Políticas Culturais Para o Desenvolvimento: Uma base de dados para a cultura*. UNESCO Brasil.
- Valladares, A., Filho, J. G. L. (2003). Gestão Contemporânea de Negócios: Dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. *Revista Da FAE*, 6(2), 85–95.  
<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/466>
- Wampler, B. (2011). Que Tipo de Resultados Devemos Esperar das Instituições Participativas. In R. R. Piries (Ed.), *Efetividade das instituições participativas no Brasil* (Vol. 7, pp. 43–51). IPEA.