

## Juntos, mas separados: A cultura da Procuradoria da República em Pernambuco–Brasil

Together, but separated: The culture of Procuradoria da República em Pernambuco in Brazil

Fecha de recepción: 21 de abril de 2016

Fecha de aceptación: 17 de octubre de 2016

*Erlani Maria da Silva\**

*Henrique Muzzio de Paiva*

### RESUMO

Este artigo analisa a cultura organizacional de uma unidade do Ministério Público Federal, a Procuradoria da República em Pernambuco (PRPE). O estudo foi elaborado a partir das três perspectivas de Martin (1992): integração, diferenciação e fragmentação. A perspectiva da integração vislumbra a possibilidade de uma única cultura, compartilhada por todos da organização. A perspectiva da diferenciação defende um consenso em níveis de subculturas, enquanto na perspectiva de fragmentação está ausente o consenso organizacional. O objetivo desta pesquisa foi investigar a cultura da PRPE e a possível presença das perspectivas culturais e suas consequências. A pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, a estratégia da pesquisa foi o estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas. Concluiu-se que há na PRPE a presença de múltiplas culturas em um contexto difuso e segmentado, com a presença de conflitos e ambiguidades no contexto cultural.

**PALAVRAS-CHAVE:** cultura, subcultura, conflitos, organização pública, Brasil.

### ABSTRACT

This article investigates the organizational culture of a justice sector in Brazil, Procuradoria da República em Pernambuco (PRPE). The study uses the three perspectives of Martin (1992): integration, differentiation and fragmentation. The prospect of integration envisages the possibility of a single culture, shared by everyone in the organization. The prospect of a consensus differentiation in levels of subcultures, while from the perspective of fragmentation is missing the organizational consensus. The objective of this research was to investigate the culture of this unity and the possible presence of cultural perspectives and their consequences. The research used the qualitative approach. The strategy of the research was the case study. We use the interview for data collection. It was concluded that there are in the unit investigated multiple cultures in a fuzzy context and segmented, with the presence of conflicts and ambiguities in the cultural context.

**KEY WORDS:** culture, subculture, conflicts, public organization, Brazil.

\* Procuradoria da República em Pernambuco, Brasil. Correo-e de contacto: erlani\_ms@yahoo.com.br

## INTRODUÇÃO

Um dos meios de compreensão de uma determinada sociedade é conhecer sua cultura, notadamente, os seus valores compartilhados. De forma análoga, compreender uma organização requer conhecer, além de seus aspectos tangíveis, sua cultura, os valores e as normas que a norteiam a partir de elementos simbólicos. Do ponto de vista gerencial, essa compreensão ajuda seus membros a agirem frente a um comportamento esperado pelo grupo, bem como, contribui para que os gestores tomem decisões buscando um desempenho satisfatório (Mathew y Ogbonna, 2009). O estudo da cultura organizacional é importante visto que ela exerce papel fundamental na construção da estrutura organizacional e, ainda, possui características legitimadoras do sistema de valores (Pires y Macedo, 2006). Nessa ordem, os gestores podem se valer dessa compreensão para tomar decisões ancoradas na cultura de suas organizações, o que pode provocar uma maior efetividade aos resultados almejados em tais decisões (Taylor, 2014).

No âmbito público, além do componente simbólico comum às organizações, há a condição de ser um locus organizacional que não possui um dono específico, a não ser a sociedade. Isso possui implicações comportamentais e gerenciais, tais como, a fiel observação dos preceitos legais nas decisões de seus dirigentes, a busca por uma eficiência naquilo que se convencionou chamar de nova gestão pública (Bresser-Pereira, 2006; Walker, Boyne, Brewer y Avellaneda, 2011; Fattore y Dubois, 2012) ou ainda, a condição dos servidores de estabilidade funcional, que lhes fornece uma característica peculiar na relação entre os pares e seus superiores.

Sendo assim, os estudos que buscam analisar a cultura organizacional do setor público

(Taylor, 2014), possuem o desafio maior de compreender os seus elementos simbólicos, seus valores, seus rituais etc. com o incremento das particularidades burocráticas e relacionais próprias desse segmento. O segmento privado já tem um corpo de publicações consistente no campo da cultura, mas isso não ocorre no âmbito público, ou seja, há uma lacuna de publicações voltadas para a cultura organizacional pública, entendida como um contexto difuso, e as suas nuances. Tal condição ainda é mais aguda em órgãos de justiça, ampliando a justificativa dessa pesquisa. A superação de tal lacuna é significativa para os gestores públicos, que assim, teriam um conjunto maior de evidências para a ação gerencial a partir de uma perspectiva cultural.

Martin (1992) analisa a cultura organizacional por três perspectivas: a de integração, a de diferenciação e a de fragmentação. Essa análise permitiu reconhecer que as organizações podem não possuir uma estrutura cultural tão homogênea, podendo sim, ser composta por um corpo cultural difuso. Essa condição pode ser encontrada também no âmbito público. Nesse sentido, esse trabalho busca compreender como a perspectiva de múltiplas culturas de Martin (1992) se evidenciam na PRPE, a partir de suas especificidades culturais de um órgão público.

Dessa forma, este trabalho parte da inquietação de conhecer a cultura organizacional da Procuradoria da República em Pernambuco, com sede no Recife, uma unidade do Ministério Público Federal (MPF), pertencente ao Ministério Público da União (MPU), e como as configurações de sua cultura podem impactar na prática gerencial.

O objetivo principal desta pesquisa, portanto, é averiguar se há na PRPE a presença de múltiplas culturas, como se dá esta convivência, quais os conflitos e ambiguidades existentes e

se há alguma perspectiva que se sobressai. Com isso, pretende-se contribuir para os gestores da PRPE em particular e de outros órgãos públicos, proporcionando um melhor entendimento e uma melhor compreensão de sua cultura, bem como, auxiliar os gestores no processo de decisão e proposição de melhorias de gestão, e mais, servir de subsídio para o planejamento estratégico, não só da Procuradoria da República em Pernambuco, como do Ministério Público Federal em sua totalidade. Além disso, pesquisas dessa natureza podem contribuir para atender aos anseios sociais por uma melhor governança e transparência no âmbito público (Arellano-Gault y Lepore, 2011).

A importância que justifica essa pesquisa é a lacuna que envolve a pesquisa da cultura organizacional pública no contexto da Procuradoria da República, mais precisamente, a inclusão da variável simbólica no contexto burocrático-legal dos órgãos públicos. Seus achados podem subsidiar os condutores de políticas públicas ou os gestores do próprio órgão na melhor compreensão das nuances simbólicas que envolvem essa organização e no suporte à tomada de decisão para este órgão específico ou outros órgãos do contexto público, mesmo em outros países.

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, sua estrutura está dividida em seções. A primeira consiste num levantamento teórico e na apresentação dos conceitos de cultura, cultura organizacional e das perspectivas culturais de Joanne Martin. Depois, há uma apresentação do local de estudo, a Procuradoria da República em Pernambuco, e após isso, a apresentação da metodologia de pesquisa utilizada. A seção seguinte apresenta uma análise dos dados coletados e por fim, a última seção apresenta as considerações finais e proposições.

## CULTURA, ELEMENTOS CULTURAIS E O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), cultura representa a totalidade de conhecimento cotidiano que as pessoas normalmente utilizam para dar sentido ao mundo que circunda, por meio de padrões de significado compartilhados e entendimentos veiculados através da linguagem, dos símbolos e dos artefatos. Geertz (1989) apoia-se no pressuposto da necessidade da interpretação da cultura como algo compartilhado pelos homens, que, para tanto, utilizam-se de elementos simbólicos. Para esse autor, a cultura “não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inegável –isto é, descritos com densidade” (Geertz, 1989: 24).

Na mesma perspectiva simbólica da cultura, Keesing (1974) afirma que ela é a herança de um comportamento simbólico apreendido, que torna o homem humano. É a herança pessoal em uma sociedade compartilhada. Nesse caso, não basta uma aproximação no sentido físico, é necessária a atribuição de significados aos atos humanos, aos artefatos ou aos sentimentos, não bastando analisar um ato em si, pois a sua compreensão estará atrelada a um contexto de referência, a um simbolismo.

No âmbito organizacional, os elementos culturais também estão presentes (Schein, 1992), como em uma pequena sociedade. O interesse pelo estudo da cultura organizacional passa a ter um maior destaque a partir da década de 1980, em um contexto mercadológico em que o Japão se destaca dos Estados Unidos, tornando-se competitivo e assim, desperta o interesse por sua cultura (Freitas, 2007).

Pettigrew (1979) afirma ser a cultura organizacional um sistema público e coletivamente aceito de significados operados por um dado grupo em um determinado tempo, em que as organizações podem ser exploradas como um sistema contínuo com passado, presente e futuro. Saraiva (2002) afirma que a cultura é apreendida e aprendida mediante processos de socialização, que podem ser verificados tanto no nível social quanto no nível organizacional. Cada organização possui uma cultura particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos seus integrantes (Schein, 1992; Karyotakis y Moustakis, 2016). Essas transmissões são sustentadas por uma dinâmica dos valores, que possuem influência no comportamento e na performance organizacional (Bourne y Jenkins, 2013). Dentre os elementos culturais, Freitas (1991) cita: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, histórias, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. Oriundos da concepção antropológica, tais elementos também são úteis no contexto organizacional, pois possibilitam uma sinalização do que é e do que não é legitimado ou aceito por um grupo.

Para os fins desta pesquisa, será adotada a visão de Wagner e Hollenbeck (2012), sobre os elementos da cultura, bem como, suas respectivas definições. Em seguida, recorreremos a dois dos elementos listados por Freitas (1991).

As definições dos elementos da cultura considerados por Wagner e Hollenbeck (2012: 443) são:

- Cerimônias: eventos especiais nos quais os membros da organização celebram mitos, heróis e símbolos da empresa.
- Ritos: atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos.

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

Os dois elementos da cultura considerados por Freitas (1991), que complementam esta pesquisa são:

- Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso;
- Crenças ou pressupostos: usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.

## MÚLTIPLAS CULTURAS E AS PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

Segundo Tolbert e Hiatt (2009), as organizações precisam ser vistas como ambientes dotados de múltiplas coalizões no qual a ação organizacional é oriunda de uma coalizão dominante, porém, é melhor representado como um contexto caótico e por uma perspectiva de um caleidoscópio. Para os autores, as organizações são divididas por um grupo de elite e os demais grupos. O primeiro possui interesse de se distinguir dos demais em benefício próprio. Vangen y Winchester (2014),

arguem sobre a pertinência na interpretação da cultura organizacional como um contexto plural e diversificado, e mesmo com tensões entre seus integrantes. Tais tensões podem levar a conflitos. Para Ren e Gray (2009), os conflitos organizacionais causam consequências indesejáveis para indivíduos e organizações. Os autores advogam que a cultura é essencial para suprir mecanismos que reestabeçam uma condição harmoniosa.

De acordo com Besharov e Smith (2014), as organizações são dotadas de múltiplas lógicas institucionais. Os autores apresentam um framework baseado em centralidade e compatibilidade que ocorrem nos níveis individual, organizacional e institucional. Embora os autores não façam uso da palavra cultura, os elementos apresentados são dotados de simbolismo e estão condizentes com elementos da cultura organizacional.

Segundo Geertz (2014), sempre há no contexto social uma divisão entre os agentes quanto ao posicionamento no grupo. Para o autor:

No centro político de qualquer sociedade complexamente organizada (...) sempre existem uma elite governante e um conjunto de formas simbólicas que expressam o fato de que ela realmente governa. Não importa o grau de democracia com que essas elites foram escolhidas (normalmente muito alto) nem a extensão do conflito que existe entre seus membros (normalmente bem mais profundo do que imaginam aqueles que não são parte da elite); elas justificam sua existência e administram suas ações em termos de um conjunto de estórias, cerimônias, insígnias, formalidades e pertences que herdaram, ou, em situações mais revolucionárias, inventaram (Geertz, 2014:128).

Martin (1992) defende a existência de três perspectivas culturais no contexto organizacional: a de integração, a de diferenciação e a de fragmentação. Segundo a autora, a perspectiva de integração pressupõe um consenso no nível organizacional, transparência e uma cultura homogênea, distante de ambiguidades e conflitos, e marcada pela harmonia. Pires e Macêdo (2006: 89) afirmam que, na perspectiva integrativa, estudos “definem cultura em termos de clareza e valores constantes, interpretações e/ou assunções que são demonstrados na base da organização [...] a cultura é retratada predominantemente em termos de consistência”.

Na perspectiva de integração, a cultura é tratada como totalizante e homogênea, como se existisse uma só cultura a ser perseguida pela organização e sendo possível delegar aos gestores a responsabilidade de construir uma cultura na organização pela disseminação de um sistema de regras formais e informais determinando o comportamento de seus membros (Freitas, 1991; Martin, Frost y O’neill, 2004; Silva, Junquillo y Carrieri; 2010). Esta perspectiva não se preocupa com a multiplicidade inerente ao conceito de cultura e a diversidade promovida a partir da composição dos seus diferentes membros e integração social interna e externa à organização (Silva, Junquillo y Carrieri, 2010).

Já a perspectiva da diferenciação implica num consenso contrário à da integração, pois sugere uma consistência apenas no nível subcultural (Martin, 1992), podendo essas subculturas conviver em harmonia, conflito ou indiferença entre si. Pela perspectiva da diferenciação, “subculturas são como ilhas de claridade, e a ambiguidade é levada para além de suas fronteiras” (Martin, Frost y O’neill, 2004; Pires y Macedo, 2006).

Na perspectiva da fragmentação, Martin (1992) sugere uma falta de consenso, uma multiplicidade de interpretações, uma diversidade cultural e, além disso, a presença de ambiguidade. Nela, a cultura é voltada para mudanças contínuas, motivadas pelo ambiente ou por forças que estão fora do controle individual. Nessa perspectiva, qualquer manifestação cultural pode ser interpretada por uma multiplicidade de formas e não há uma visão clara da organização ou consenso entre subculturas (Pires y Macedo, 2006).

Para Milan, Larentis e Toni (2010), as relações na perspectiva de fragmentação ocorrem de forma complexa e contêm elementos de contradição e de confusão. O consenso não abrange toda a organização, é transitório e específico de determinada questão ou situação, produzindo afinidades de curta duração entre indivíduos, podendo ser rapidamente substituído por modelos diferentes à medida que outras questões ou situações emergissem ou chamassem a atenção (Martin, Frost y O'neill, 2004).

Desta forma, a perspectiva da integração é caracterizada pela harmonia, a da diferenciação pelo conflito e a da fragmentação pela multiplicidade. Assim, Martin (1992) sugere que pesquisadores analisem as três perspectivas simultaneamente, pois elas auxiliam numa melhor interpretação da cultura organizacional, visto que são complementares, desta forma, superam as limitações individuais de cada abordagem e promovem uma integração das diferentes significações culturais que existem nas organizações. Neste sentido, Muzzio (2010) afirma que não há uma cultura única, de natureza estática, mas sim o intercâmbio de várias culturas e “nas organizações, portanto, haveria a existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza” (Milan, Larentis y Toni, 2010: 4).

Nesse sentido, não parece adequando o pensamento em uma cultura única, de base sólida, representada por meio da perspectiva integrativa, de um consenso de valores e comportamento, pois cada indivíduo possui valores próprios e vivências anteriores, que ora irão se fundir, ora irão se confrontar com os valores da organização e, desta forma, percebe-se a pertinência de interpretação por meio também da diferenciação e da fragmentação.

Emerge ainda desse contexto a importância dos gestores, públicos e privados, de reconhecer a importância da cultura organizacional e seus elementos para o desempenho da liderança (Dull, 2010). Mais do que um controle administrativo, a cultura significa um amplo aspecto da realidade organizacional que merece atenção em suas multiplicidades.

## CONHECENDO A PROCURADORIA DA REPÚBLICA EM PERNAMBUCO

A Procuradoria da República em Pernambuco (PRPE), com sede na cidade de Recife, iniciou suas atividades em 1965 e é uma unidade do Ministério Público Federal (MPF). Por sua vez, o MPF é um dos ramos de atividade do Ministério Público da União (MPU), órgão da administração pública direta de esfera federal, instituído pela Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988. É regido ainda, pela Lei nº 8.112, de 1990, que estabelece o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, pela Lei complementar nº 75 de 1993, que estabelece a organização, as atribuições e o Estatuto do Ministério Público da União e pela Lei nº 8.625, de 1993, a Lei Orgânica Nacional do MPU.

O Ministério Público da União não faz parte de nenhum dos três poderes: Executivo, Legislativo ou Judiciário. Trata-se de uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, que possui autonomia funcional e administrativa, não pode ser extinta ou ter as atribuições repassadas à outra instituição. Seus princípios institucionais são unidade, indivisibilidade e independência funcional. Deve atuar em defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos seus interesses sociais e individuais indisponíveis (Brasil, 1988).

São os procuradores da República que desempenham as competências essenciais da instituição, recebem a nomenclatura de membros ministeriais e a eles são dadas as garantias de vitaliciedade, após dois anos de exercício, não podendo perder o cargo senão por sentença transitada em julgado; inamovibilidade, salvo por interesse público; e irredutibilidade de subsídio (Brasil, 1988). O ingresso na instituição dá-se por meio de concurso público, de provas e títulos e são regidos, assim como os demais servidores, pela Lei nº 8.112, de 1990.

Há ainda o quadro de servidores, ocupantes de cargos de nível médio e nível superior, com ingresso no MPU, também por meio de concurso público de provas objetivas e subjetivas e que também se submetem à Lei nº 8.112, de 1990. Dentre os cargos existentes na estrutura organizacional do MPU, alguns cargos presentes na PRPE são os de técnico administrativo, de segurança institucional, de saúde e de informática; e de analista judiciário, de engenharia civil, elétrica, ambiental, antropologia, entre outros. A presença de diversas especialidades nos servidores do MPU é uma necessidade para o desempenho das atividades funcionais do órgão.

A PRPE atua, por intermédio dos procuradores da República, perante as varas e juízes federais da

primeira instância em Pernambuco. É integrada também por servidores, estagiários e funcionários terceirizados. Entre os membros que atuam na unidade, um procurador da República atua como chefe administrativo, na gestão da Procuradoria da República. No momento da realização dessa pesquisa, haviam dezessete procuradores da República, cento e cinquenta e nove servidores, quarenta e oito estagiários e cinquenta e três funcionários terceirizados.

A estrutura organizacional da PRPE é dividida em área meio e área fim. A área fim é desempenhada pelos gabinetes de procuradores da República, compostos geralmente por um procurador da República, um analista processual e um técnico administrativo. A área meio é coordenada por um procurador da República, exercendo a atividade de procurador-chefe, gerenciando a área administrativa, que é constituída por setores como a Assessoria de Comunicação Social (ACS), a Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica (APGE), a Assessoria de Pesquisa e Análise Descentralizada (APAD), a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP), a Coordenadoria de Administração (CA), a Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIE), e a Coordenadoria Jurídica e de Documentação (CJD).

As unidades do MPF no interior do Estado são as Procuradorias da República nos Municípios (PRM) localizadas nos municípios de Caruaru, Garanhuns, Petrolina, Salgueiro, Serra Talhada e Palmares. A presente pesquisa, no entanto, se deteve sobre a PRPE, considerando sua importância e representação.

Para além de sua face formal, a PRPE está envolta em um contexto simbólico, permeado por elementos culturais que moldam o comportamento de seus membros. Diante da divisão estrutural entre procuradores e servidores,

das diferenças de atribuição e vantagens entre esses dois grupos, é de se esperar uma fronteira simbólica bem delimitada entre tais níveis funcionais, o que já constitui um elemento potencial de distanciamento.

## METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa aplicada neste estudo é a do tipo descritiva, pois segundo Oliveira (2005), este tipo de pesquisa é abrangente e proporciona uma análise mais profunda do problema de pesquisa, explicando a relação entre variáveis e determinando a natureza dessa relação. Logo, são possíveis o aprofundamento sobre as múltiplas culturas e sobre o relacionamento entre elas.

Para a análise dos dados foi utilizada a perspectiva qualitativa, pois facilita a descrição e compreensão da complexidade de problemas (Oliveira, 2005). Ainda segundo Oliveira (2005: 39), a pesquisa qualitativa pode ser definida como “uma tentativa de explicar-se em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento”.

Quanto à estratégia de pesquisa, foi utilizada a técnica de estudo de caso, pois permite amplo conhecimento do objeto de estudo e descrição do fenômeno estudado. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é um método que pode ser usado em muitas situações, contribuindo para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais e organizacionais e é comum nas pesquisas na área de administração.

A unidade de análise concentra-se no nível organizacional, considerando que ela se restringe à compreensão da existência de múltiplas culturas no âmbito da PRPE, uma das inúmeras

unidades do MPF. Sendo assim, o conhecimento sobre cultura organizacional e a possibilidade de existência de múltiplas culturas, e suas consequências, é o objeto de estudo, enquanto a Procuradoria da República em Pernambuco é o campo de análise desse trabalho.

Foi ainda utilizada uma pesquisa documental, especificamente, sobre o Planejamento Estratégico do MPF 2011-2020 (MPF, 2012) e o Relatório de Clima Organizacional (MPF, 2014).

Em complemento, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas, na modalidade semiestruturada, pois esse tipo é útil no mapeamento e na compreensão do pensamento dos respondentes (Muzzio y Falcão, 2013). A técnica da entrevista é ressaltada por Gaskell (2002) como um meio adequado na compreensão da visão dos respondentes sobre o fenômeno pesquisado, sendo um ponto de entrada para o pesquisador interpretar a compreensão dos respondentes sob o ponto de vista conceitual e abstrato.

Por meio da entrevista é possível se estabelecer uma relação direta entre o pesquisador e o respondente. Os servidores (técnicos, analistas e procuradores) foram os participantes, escolhidos com base em fatores como cargo que ocupam, tempo de exercício na PRPE e área de atuação, meio ou fim. Desta forma, pretendeu-se alcançar um público diverso e conhecer em profundidade a percepção destes em relação à cultura organizacional do órgão e quanto à existência de múltiplas culturas na PRPE.

O corpus de entrevistados foi definido sem um número a priori, até o alcance da saturação dos dados. As entrevistas foram realizadas no primeiro trimestre de 2015, nas dependências da PRPE, em locais reservados, para garantir o sigilo e permitir aos entrevistados o tempo e espaço adequados ao diálogo. Aos participantes,



foi explicado a natureza da pesquisa, seus objetivos e o caráter sigiloso que os dados receberiam.

Foram realizadas 14 entrevistas, tendo sido alcançada a saturação dos dados. Dentre os respondentes, 7 são servidores ocupantes do cargo de técnico, 5 ocupam o cargo de analista e 2 deles ocupam o cargo de procurador da República. Os entrevistados foram selecionados por um dos autores desse estudo que trabalha na entidade investigada com o uso da técnica bola de neve. A partir dessa vivência, procurou-se participantes que pudesse contribuir com o objeto de estudo, buscando uma distribuição de participantes que permitisse uma boa representatividade dos atores da cultura organizacional, baseado em distintas condições, a saber: quanto ao tempo de exercício, foram selecionados 4 servidores com até 5 anos de exercício, 6 servidores com mais de 5 anos e menos de 10 anos de exercício e 4 servidores com mais de 10 anos de exercício. Desta forma, foi possível uma análise e comparação de opiniões entre os servidores mais antigos e os mais novos na instituição. Quanto à área de atuação, foram selecionados respondentes das duas áreas, meio e fim, para todos os cargos, em proporção correspondente ao número de servidores do órgão e sua respectiva lotação.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção de mensagens (Bardin, 2011). A unidade de codificação foi a frase. Foi utilizado o método de categorias, definidas a priori, a saber: elementos culturais, elementos culturais diferenciados, elementos culturais fragmentados e elementos culturais integrados.

## ANÁLISE DOS DADOS

Considerando os elementos da cultura apontados por Wagner e Hollenbeck (2012) e por Freitas (1991), as entrevistas foram realizadas buscando a identificação da presença desses elementos na cultura organizacional da PRPE, bem como, buscou-se a percepção da presença das perspectivas de análise da cultura de Martin (1992).

Com destaque inicial para a categoria elementos culturais, em 2011, o MPF deu início à elaboração do seu planejamento estratégico com a participação de diversos servidores, de diferentes cargos, regiões e unidades, e assim, foram definidos os valores, a missão e a visão da instituição (MPF, 2012: 44-46):

Valores do MPF:

- Autonomia institucional: a garantia de auto-organização para o desenvolvimento das funções constitucionais do mpf, em benefício da sociedade.
- Compromisso: a dedicação permanente à defesa do interesse público e da democracia.
- Transparência: o compromisso com a ampla divulgação de informações relativas à atuação institucional e à execução orçamentária financeira do mpf, para fins de controle social.
- Ética: o comportamento de acordo com os mais altos valores de probidade e moralidade, em busca do bem comum.
- Independência funcional: a liberdade do membro do mpf de, no exercício de suas atribuições, agir de acordo com o seu convencimento na interpretação da Constituição e das leis, sem vinculação hierárquica e de forma a assegurar o cumprimento da missão.

- **Unidade:** os membros do mpf constituem uma só instituição e a sua força também se revela na atuação independente e harmônica dos procuradores da República.
- **Iniciativa:** a capacidade de agir além da provocação.
- **Efetividade:** o alcance de resultados positivos para a sociedade.

Missão do MPF - Promover a realização da justiça, a bem da sociedade e em defesa do Estado Democrático de Direito.

Visão do MPF - Até 2020, ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência na promoção da justiça, da cidadania e no combate ao crime e à corrupção.

Segundo Freitas (1991), os valores apontam quais questões são prioritariamente observadas pela organização. Portanto, é interessante investigar a relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, pois quando estes são compartilhados propicia um sentimento de pertencimento, autoconfiança, comportamento ético e contribui para o cumprimento dos objetivos institucionais. Ainda que os gestores públicos não possam determinar os valores individuais, o reconhecimento do quanto esses valores individuais estão próximos, ou não, aos valores organizacionais, fornece indicativos para a ação gerencial.

Os entrevistados foram questionados sobre o significado que o MPF tem para si, qual a importância tem o MPF para a sociedade e se ele se identifica com o MPF. Foi possível perceber a presença de alguns valores organizacionais estabelecidos pelo MPF em seu planejamento estratégico, bem como, foi possível perceber que os entrevistados se identificam com o MPF, por este ter valores organizacionais que compactuam

com seus valores pessoais, tornando-se assim, valores compartilhados.

Foram identificados os seguintes valores: autonomia institucional, compromisso, transparência, independência funcional, unidade e efetividade. Para os servidores, o MPF tem como papel principal a prestação de serviços à sociedade. Como pessoas que escolheram o serviço público pensando em contribuir com a sociedade, as funções institucionais identificadas entrelaçam com os anseios de parte dos respondentes. A seguir apresenta-se uma consolidação das respostas obtidas sobre o papel e o significado do MPF para os entrevistados: Importante ferramenta para a democracia; Atua no controle dos outros órgãos; Atua como fiscal da lei e guardião da Constituição; É fundamental para a sociedade, por atuar nas questões sociais; Sua atuação com independência funcional tem conquistado a admiração da sociedade e É um mecanismo de controle do Estado. Evidencia-se aqui a presença de valores que estão vinculados a um órgão público de justiça, o que pode ser considerado um fator de consolidação do papel social da organização investigada. Observa-se ainda que esses valores estão condizentes com alguns valores estabelecidos pelo órgão, o que pode facilitar a execução de seus dirigentes, dada uma convergência entre o órgão e seus atores, no que diz respeito ao compartilhamento de valores (Geertz, 1989; Pettigrew, 1979).

Há ainda dois valores organizacionais não mencionados: ética e iniciativa. Embora sejam valores organizacionais instituídos pelo órgão, estes não se mostraram como valores compartilhados. Tal resultado parece ser uma lacuna importante, diante do que representa a ética em termos de valor cultural em um órgão

de justiça e deve ser objeto de preocupação de seus dirigentes. O MPF (2012) define a ética como “o comportamento de acordo com os mais altos valores de probidade e moralidade, em busca do bem comum” e a iniciativa como “a capacidade de agir independentemente de provocação”. A esse respeito, alguns entrevistados demonstraram ter a ética como valor pessoal, mas não o reconhecem como valor organizacional, e citaram alguns exemplos, dentre eles, o benefício de auxílio moradia concedido aos ocupantes do cargo de procurador da República. Esse dado confirma a existência de rupturas na unidade no compartilhamento de valores uniformes, o que coaduna com a perspectiva de Martin (1992) e evidencia a categoria analítica da diferenciação.

Para alguns entrevistados, a percepção deste auxílio não está em consonância com os valores do órgão e com sua atuação institucional, como defensor da sociedade. Não condiz com o princípio da moralidade e não é bom para a imagem do órgão perante a sociedade, nem perante o seu público interno. Para eles, a despesa com moradia deve ser custeada pela remuneração que é recebida, assim como ocorre com os servidores e demais trabalhadores do país, conforme previsão constitucional. Os entrevistados mencionaram ainda, que o valor do auxílio é maior que o vencimento dos servidores técnicos administrativos e que muitos professores, por exemplo, não recebem este valor de remuneração, mencionando a importância desse profissional para a sociedade. Por esta razão, na visão desses respondentes, a ética não se imprimiu como um valor compartilhado. Fica evidenciado aqui uma cisão entre grupos organizacionais em relação a um assunto visto internamente como significativo, demonstrando condições diferenciadas, difusas e com múltiplas coalizões (Martin, 1992; Tolbert y Hiatt, 2009).

Tais evidências devem ser consideradas pelos gestores na condução do processo administrativo, evitando que isso se transforme em conflitos que causam condições administrativas indesejáveis (Ren y Gray, 2009) ou rupturas culturais mais importantes, com comprometimento da coesão coletiva.

Quanto ao valor de iniciativa, apesar da admiração que os entrevistados demonstraram possuir pela atuação do órgão, alguns acreditam que os procuradores ainda executam um trabalho limitado a responder quando é demandado e que sua atuação proativa, independente de provocação, ainda é muito pequena e que pode crescer bastante. Há percepções diferentes do trabalho que vem sendo desenvolvido pelos procuradores na PRPE. Para alguns entrevistados, apenas uma parcela minoritária na PRPE exerce suas atividades de maneira eficiente, pois na visão destes, os procuradores transferem a maior parte do trabalho para os analistas processuais. Eles não possuiriam a devida vocação para o exercício da função, não estariam realmente alinhados com o papel institucional do órgão. Para esses participantes, o que contribuiu para a escolha de ser um procurador foram os benefícios, vantagens e empoderamento decorrentes do cargo. Percebe-se mais uma vez a presença de sentimentos que evidenciam as múltiplas culturas dentro dessa organização, corroborando com Martin (1992) com destaque das categorias de fragmentação e diferenciação. No aspecto gerencial, seus dirigentes devem estar atentos a tais evidências. Diante da importância do simbólico no contexto organizacional, tais percepções acabam por deixar um clima controverso na unidade organizacional.

Por outro lado, outros entrevistados apontam a PRPE como diferencial perante outras procuradorias que já trabalharam, posto que acreditam que, em sua maioria, os procuradores

da PRPE desempenham um bom trabalho, são comprometidos e atuam em prol da sociedade e em consonância com os valores institucionais do órgão. Ainda quanto ao papel dos procuradores na PRPE, alguns entrevistados sentem-se inseguros para opinar neste sentido, por falta de conhecimento. Eles informaram não possuir subsídios para afirmar se o trabalho que tem sido desempenhado pelos procuradores está, ou não, de acordo com os valores e princípios institucionais do órgão. Por isso, apesar de ser um valor organizacional, a iniciativa não foi interpretada como um valor compartilhado e pode-se perceber aqui a presença da perspectiva da fragmentação (Martin, 1992), numa complexidade de opiniões.

Quanto à missão instituída pelo órgão no planejamento estratégico, ficou claro que ela é compartilhada pelos integrantes da PRPE. Quanto à visão, esta também se apresentou clara e de comum conhecimento a todos, no entanto, alguns não acreditam que o MPF alcance esse objetivo. Na percepção destes, o MPF passa por um momento de desvalorização da carreira dos servidores técnicos e analistas e com isto, o órgão, a longo prazo, poderá perder seus talentos, apontando uma tendência dos servidores buscarem melhores oportunidades, não só em termos salariais, como também, em termos de reconhecimento do seu trabalho. Tais depoimentos evidenciam uma perspectiva de fragmentação cultural (Martin, 1992) nesses aspectos. Adiante, segue a opinião de um dos entrevistados:

Você se sente desvalorizado, não tem recursos pra uma coisa, mas pra outra tem, acho que nesse momento, todos os servidores que você entrevistar, vão acabar falando isso, que está se sentindo desrespeitado, desvalorizado, não pelos nove anos sem aumento, porque se dissesse que o governo não deu aumento pra ninguém, já que o governo está

com esta política de arrocho [...], a chateação ia ser geral, mas seria mais compreensível, mas o fato de ter saído o aumento dos membros e o nosso não, mostra que não existe uma unidade dentro do MPF, existem duas categorias diferentes, pessoas bem diferentes, membros e servidores, e isso ficou muito claro, foi representativo na verdade.

As entrevistas evidenciaram que a totalidade dos servidores técnicos e analistas compartilham deste sentimento de desvalorização e alguns esperam ter um apoio e compreensão maior por parte dos membros do MPF, que estão à frente das decisões administrativas. Um exemplo disso é a opinião a seguir: “falta visão de um todo, de que todas as ferramentas devem estar funcionando perfeitamente para que o trabalho deles (membros), como trabalho principal do órgão se sobressaia”.

Conforme os depoimentos apresentados, percebe-se uma forte presença da perspectiva de diferenciação presente no órgão, marcada por conflitos e ambiguidades (Ren y Gray, 2009). No entanto, há o apelo dos servidores para uma cultura de integração, como se pode observar no último depoimento “falta uma visão do todo”, ou seja, falta um consenso no nível organizacional, como prevê Martin (1992).

Quanto às crenças ou pressupostos indicados por Freitas (1991: 19) como “aquilo que é tido como verdade na organização”, a pesquisa mostrou alguns pressupostos compartilhados por todos os entrevistados. O primeiro pressuposto diz respeito à missão do MPF, todos compreendem seu papel na sociedade e reconhecem sua atuação como importante e fundamental à sociedade. O segundo pressuposto faz referência à competência e ao comprometimento dos integrantes da PRPE. Os entrevistados destacam estas características como marcantes entre os integrantes da unidade.

E por fim, outro pressuposto identificado é que o trabalho desempenhado pelos servidores ocupantes dos cargos de técnico e analista é de suma importância para o órgão, à medida que auxilia e dá o suporte necessário para a atuação dos procuradores da República.

Quanto aos elementos história e heróis, se destacou na pesquisa o procurador da República Pedro Jorge de Melo e Silva. Ele foi assassinado no dia 3 de março de 1982, em decorrência do exercício da função institucional, após ter denunciado os envolvidos num esquema criminoso, que tomou dimensão nacional e ficou conhecido como o “Escândalo da Mandioca”. A referida fraude desviou dos cofres do Banco do Brasil, na cidade de Floresta, no Estado de Pernambuco, mais de 1,5 bilhão de cruzeiros (moeda da época, hoje equivalente a cerca de 20 milhões de reais). Esta foi a maior fraude financeira da história de Pernambuco e recebeu este nome porque mais de 300 financiamentos irregulares para pessoas fictícias foram concedidos para o plantio de mandioca. Entre os envolvidos na fraude estavam policiais, deputados e vereadores. O procurador Pedro Jorge passou a receber ameaças frequentes, mas como defensor da moralidade administrativa, não cedeu e perdeu a vida.

Este fato foi apontado por alguns entrevistados como fato marcante na história do MPF, pois foi o único procurador federal morto, até os dias atuais, em decorrência do exercício da função. Esta história relembra aos procuradores a importância do seu trabalho e reforça os valores da instituição, deixando-lhes a mensagem de que o trabalho que desenvolvem pode ser arriscado e que pode incomodar bastante a algumas pessoas. O procurador Pedro Jorge é visto também como herói, por ter incorporado os valores da instituição e por servir de modelo de desempenho a ser

seguido. Esse episódio evidencia a utilização de história e heróis como meios de difusão de valores culturais que o grupo que perpetua para servir de modelo para as gerações futuras, tal como afirmam Pettigrew (1979), Freitas (1991) e Schein (1992).

Outro elemento da cultura identificado na pesquisa é a linguagem. Por meio dela, é possível compartilhar ideias. A linguagem que é utilizada pelos integrantes da instituição reflete a cultura organizacional (Wagner y Hollenbeck, 2012). Neste sentido, foi apontado por alguns dos entrevistados que há uma distinção de nomenclatura entre os servidores. No caso dos servidores ocupantes dos cargos de técnicos e analistas, estes são chamados de servidores apenas, já no caso dos servidores ocupantes do cargo de procurador, estes são chamados de membros. Para alguns entrevistados está diferenciação não deveria existir, pois só realça e reafirma uma divisão simbólica e distanciamento de categorias que trabalham com o mesmo fim. Além disso, alguns entrevistados afirmaram que a linguagem de tratamento com os procuradores delimita um nível hierárquico, e que em alguns casos, os próprios servidores tratam os membros com reverência e até mesmo medo, quando a relação deveria ser linear e baseada no respeito mútuo.

A linguagem na PRPE parece refletir traços de sua cultura. Uma cultura marcada pela presença de hierarquia, de horizontalidade administrativa e de centralização do processo decisório. A nomenclatura diferente reforça a ideia de importância quanto ao trabalho que é desenvolvido pelos procuradores da República como responsáveis pela atividade fim no órgão. No entanto, está diferenciação também exerce influência nas relações de trabalho, pois tem gerado um sentimento separatista entre categorias de trabalhadores. Essas evidências coadunam

com o simbolismo que marca as culturas organizacionais, refletindo jogos de poder, conflitos e múltiplos interesses em uma mesma unidade cultural (Tolbert y Hiatt, 2009; Martin, Frost y O'neil, 2004) e reforçam a fragmentação cultural.

Outro elemento cultural presente na PRPE é o símbolo. Ele pode representar mais do que possa parecer, como é o exemplo do estacionamento na PRPE e sua disponibilidade limitada a alguns. À primeira vista, pode ser apenas alguns metros quadrados de asfalto, no entanto, segundo Wagner e Hollenbeck (2012), ele pode simbolizar status e poder hierárquico superior do seu detentor.

Os ritos também estão presentes como elemento da cultura organizacional da PRPE. Eles são importantes ferramentas para transmissão de ideias e de aspectos culturais (Wagner y Hollenbeck, 2012). Segundo Freitas (1991), há seis tipos de ritos: de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração. Na PRPE, a pesquisa indicou a presença do rito de passagem e de integração. O rito de passagem pode ocorrer tanto numa mudança de status quanto numa introdução ao órgão ou setor. Na pesquisa realizada, alguns entrevistados relatam que foram bem recebidos na PRPE, que foram apresentados aos diversos setores da instituição e que passaram por um processo de ambientação. Outros, no entanto, relataram que não tiveram esta oportunidade e lamentaram, pois, acreditam que o rito de passagem é importante, à medida que proporciona uma melhor compreensão do funcionamento do órgão, bem como o contato mais próximo com os novos colegas de trabalho.

Quanto ao rito de integração, os entrevistados elogiaram as ações que vêm sendo desenvolvidas. Na percepção destes, o número de eventos com este intuito aumentou e eles percebem uma

preocupação com a saúde do servidor. Outros aspectos levantados estão relacionados com a adesão dos servidores, com as regras da instituição e com o orçamento que é disponibilizado para este fim. Alguns servidores acreditam que a adesão poderia ser bem maior, no entanto, diante de algumas decisões administrativas, como o limite de 15 minutos para o lanche, por exemplo, desfavorece os momentos de integração. Além disso, a instituição não dispõe de recursos para este fim e muitas das atividades desenvolvidas necessitam da colaboração financeira dos próprios servidores. Este fator também foi apontado como influenciador na adesão dos participantes. Esses exemplos evidenciam a presença dos elementos culturais no cotidiano organizacional e expõem as fissuras, os conflitos, ou mesmos as convergências em alguns temas entre os entrevistados, reforçando os elementos culturais e tanto a convergência quanto a divergência (Martin, 1992) na organização investigada.

Essas evidências podem ser um dado importante para subsidiar a tomada de decisão dos gestores públicos na PRPE e em outros órgãos públicos. Elas indicam que, ainda que possam haver condições culturais de agregação, há uma forte presença de contextos culturais diferenciados (Besharov y Smith, 2014) e fragmentados. Isso torna-se um complicador no processo de gerenciamento e tem o potencial de reduzir a eficiência organizacional se medidas de limitação de tais desagregações não forem efetivas.

As normas e valores são transmitidos de uma pessoa para a outra por meio dos elementos da cultura (Wagner y Hollenbeck, 2012). Por esta razão, foi importante identificar os elementos presentes na cultura da PRPE para que estes dessem subsídios para uma análise da cultura do ponto de vista das três perspectivas de Martin (1992), e para o entendimento da existência

de múltiplas culturas numa só. Como sugere a autora, foi realizada a análise considerando as três perspectivas simultaneamente, de forma que as entrevistas foram delineadas com este objetivo.

De forma geral, os entrevistados afirmaram que entre os servidores técnicos e analistas o relacionamento é bom e harmônico. Que entre os membros a relação é boa e que há um corporativismo, com algumas exceções. Mas isso não significa que não existam pontos de conflito. Entre os membros e os servidores há bastante crítica, pois, a maioria afirma que há um distanciamento, em que a todo tempo é reforçada a ideia de poder hierárquico, de que se trata de categorias diferentes e de que uma é mais poderosa que a outra. Adiante, seguem algumas opiniões dos entrevistados para ilustrar:

Entre os servidores eu diria que bom, entre os procuradores há dois grupos. E também há os que não se relacionam uns com os outros, pois se acham independentes. Entre procuradores e servidores, tirando dois ou três procuradores que mantêm um bom relacionamento com os servidores, o restante deles, acho que o clima é péssimo.

Há diferenças entre membros e servidores, o cargo de procurador tem uma importância maior para a sociedade, mas independente do cargo, há ali um ser humano, é preciso olhar para o outro como se estivesse olhando num espelho e ter humildade. Alguns se apoderam do poder do cargo e acham que fazem parte de uma casta melhor que outros. Isto entristece, quando se pensa na função do órgão de lutar por uma sociedade justa, então tem se uma linguagem para fora e outra para dentro do órgão.

Vários aspectos foram levantados como demarcadores de diferenças entre membros e servidores (Besharov y Smith, 2014), tornando clara a existência de um consenso apenas

no nível de subculturas como indicado nos estudos de Martin (1992), numa perspectiva de diferenciação. Para alguns entrevistados, certas diferenças são justas e merecidas, inerentes ao cargo ocupado e à responsabilidade que os procuradores exercem. Um exemplo é quanto à remuneração e o pagamento de diárias, considerados como uma diferença justa e devida.

Outros fatores, no entanto, foram citados como injustificáveis, por exemplo, o auxílio moradia, anteriormente mencionado; a remuneração por substituição de ofícios apenas para os membros; a continuidade da licença prêmio apenas para os membros; a percepção de 60 dias de férias e de abono pecuniário. Neste quesito os servidores entrevistados informaram que não compreendem qual a justificativa deste benefício e não defendem também receber os 60 dias, mas que todos tenham apenas 30 dias. Tal posição é exemplificada a seguir: “não vejo motivo para eles terem 60 dias de férias, já que tem também o recesso. E dentro do mesmo órgão, eles terem e os servidores não, para mim deveria acabar, pois 30 dias para todos está de bom tamanho”.

Houveram ainda entrevistados que evidenciaram em seus discursos a existência de subculturas entre servidores técnicos e analistas quando tomando como espaço de observação, o ambiente dos gabinetes dos procuradores. Segundo estes, há alguns conflitos de atribuições e em alguns casos, a interação é baixa dentro do gabinete ou entre os servidores dos gabinetes.

Todos esses depoimentos reforçam a percepção da presença das perspectivas de integração, de diferenciação e de fragmentação, com a presença de subculturas e uma convivência marcada por aspectos ora de harmonia, ora de conflitos e, por vezes, de indiferença. Logo, conforme o objetivo dessa pesquisa, identificou-se

a existência de múltiplas culturas na PRPE, com a presença das três perspectivas de Martin (1992), se sobressaindo, no entanto, a perspectiva de diferenciação. E ainda, tais resultados reforçam a pertinência de uma ação das lideranças (Dull, 2010) desse órgão para incluir os elementos culturais em suas análises de decisão, ainda que se trate de um órgão público, dotado de uma regulação legal.

### PROPOSIÇÕES GERENCIAIS

Na perspectiva que a cultura organizacional pode ser considerada como um elemento basilar nas decisões gerenciais (Dull, 2010), e no bom desempenho funcional (Mathew y Ogbonna, 2009), na PRPE observou-se que o valor de prestação de um serviço eficiente à sociedade é expresso entre seus integrantes. No entanto, talvez a gestão precisaria se voltar mais para a necessidade de integração de aspectos políticos e técnicos, visando o fortalecimento de sua cultura. Wagner e Hollenbeck (2012: 441) afirmam que “os gestores precisam avaliar e modelar ativamente a cultura de normas, valores e modos de pensar que influenciam o comportamento em toda a empresa e precisam resolver os problemas provocados pelos processos de mudança e pelos resultados que esses processos produzem”.

Assim, considerando os aspectos culturais identificados na multiplicidade cultural existente na PRPE, e ainda o papel dos gestores, como afirmam Wagner e Hollenbeck (2012), seguem algumas proposições de ações gerenciais que podem ser desenvolvidas pelos gestores da PRPE que podem contribuir para a melhor gestão e resultado final da PRPE. Essas proposições podem ainda servir como modelos para gestores de outros órgãos públicos, na medida em que esses

elementos culturais muito provavelmente estarão presentes em suas organizações.

Alguns servidores mencionaram que, embora reconhecem a importância do trabalho que é desenvolvido, não conhecem tão bem o trabalho que é realizado pelos procuradores. Por desconhecimento, não sabem analisar se os mesmos estão desenvolvendo ou não, sua atividade corretamente. O cerne da questão não seria analisar o trabalho dos procuradores ou os dos servidores, mas se ambas as classes conhecerem o trabalho que cada categoria desenvolve. Isto proporcionaria mais reconhecimento e, conseqüentemente, maior aproximação e valorização. Um dos elementos da cultura mencionado por Wagner e Hollenbeck (2012), é a cerimônia, a qual, não foi identificada na PRPE. Trata-se de eventos especiais, em que os gestores podem transmitir valores, ideias e comportamentos, assim como podem dar destaque aqueles que melhor têm desempenhado o seu trabalho, motivando e estimulando os demais.

A realização de cerimônias reunindo num mesmo espaço técnicos, analistas e procuradores, da área meio e da área fim, seria uma ferramenta importante para PRPE promover a integração e diminuir o impacto negativo da existência de subculturas. Poderia ser realizada uma cerimônia trimestral, em que alguns procuradores, de acordo com suas áreas de atuação: crime, tutela e corrupção, apresentassem os casos de maior relevância, bem como, os desafios e dificuldades que enfrentaram, destacando outros integrantes que tenham contribuído. Parece algo simples e sem muito impacto, mais poderia provocar uma mudança cultural e o sentimento de pertencimento a uma instituição nos integrantes, diante da força do simbólico na solidificação da cultura organizacional (Schein, 1992).



Além disso, estas cerimônias promovem momentos de integração, pois muitos servidores relataram que conhecem pouco as pessoas da unidade e o trabalho que elas desenvolvem. Neste sentido, volta-se a falar dos ritos de integração. Quando ocorre a entrada de servidores por nomeação coletiva é providenciada uma ambientação. Aqueles que foram recebidos desta forma elogiaram bastante e informam que esta atitude os auxiliou no processo de adaptação. Assim, para aqueles que chegam sem essa ritualização coletiva à PRPE, seja por nomeação ou remoção, poderia também ser oferecida uma ambientação na devida proporção e viabilidade. Uma forma de viabilizar isso seria agrupar os novatos num determinado espaço de tempo, reunir todos os novatos e apresentar a estrutura e funcionamento da procuradoria.

Os ritos de integração são importantes para o processo de socialização (Pettigrew, 1979), e neste sentido, a gestão de pessoas exerce papel fundamental, no entanto, alguns entrevistados informaram que o recurso que é disponibilizado para esse fim é pequeno. Assim, seria interessante a gestão administrativa rever este orçamento diante da importância que os ritos de integração têm para a socialização e, conseqüentemente, melhor desempenho institucional.

Alguns servidores deram como sugestão de melhorias para a integração, a comemoração dos aniversários, mencionaram que em outras procuradorias que trabalharam, as comemorações eram feitas de forma conjunta, mensalmente. Mas na PRPE as comemorações são feitas de forma isolada, e que por vezes é feita dentro de um gabinete com apenas três pessoas. Tal comportamento evidencia a possibilidade de múltiplas culturas organizacionais de uma mesma organização diferenciadas por questões regionais (Muzzio, 2010). Mais uma vez, é possível ver

o simbólico influenciando comportamento e, nesse caso, sendo instrumento de separação e distanciamento entre pares. Tem-se neste aspecto uma oportunidade de promover a integração e diminuir o distanciamento das subculturas. Essas proposições focam no aspecto simbólico e fazem um contraponto com as ações burocráticas legais. Nesse sentido, os dirigentes organizacionais poderiam dar mais peso ao simbólico em suas práticas gerenciais, sem comprometer a perspectiva legal.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitos os campos do saber envolvidos em um contexto organizacional, ainda mais nesse contexto contemporâneo complexo. A cultura organizacional é um meio significativo para compreendermos as nuances e aspectos que, por vezes, não estão escritos ou formalizados, mas que são importantes para produzir significados simbólicos que consolidam uma unidade coletivas, mesmo que isso não signifique uma homogeneidade.

Essa pesquisa teve por finalidade conhecer a cultura organizacional da Procuradoria da República em Pernambuco. Identificou-se como a perspectiva de múltiplas culturas de Martin (1992) se evidencia na PRPE, além disso, como se dá a convivência entre as múltiplas PRPE, quais os conflitos e ambiguidades existentes. Evidenciou-se também a importância do simbólico entre os respondentes para se alcançar um ambiente de trabalho julgado por eles como adequado.

Além disso, por meio da consulta ao Planejamento Estratégico do MPF e das entrevistas efetuadas, foram evidenciados os valores organizacionais instituídos pelo órgão. Os valores caracterizam a cultura organizacional e é sua

cultura que a diferencia das demais organizações. Tais valores ora foram evidenciados como valores compartilhados, ora como valores individuais.

Ter múltiplas culturas presentes na instituição não significa pensar em erro ou falhas, significa pensar que a cultura não é estática e única. No entanto, ter este conhecimento permite à gestão administrativa tomar melhores decisões de acordo com suas características culturais, tornando-se mais competitivas e/ou prestando um melhor serviço à sociedade. Esses resultados podem contribuir com os gestores, não só a PRPE, mas também do MPU e mesmo de órgãos da administração pública do Brasil ou do exterior, para estabelecer políticas, estratégias e ações, de acordo com as realidades culturais, ainda que exista uma legislação que regule suas ações administrativas.

No caso da PRPE, ela deveria tomar como referencial a prevalência da perspectiva de diferenciação e compreender seus impactos no distanciamento dos integrantes, estando presentes os conflitos e ambiguidades. Pois assim, a gestão administrativa poderia promover ações que minimizem esses impactos buscando um melhor desempenho organizacional.

É importante o reconhecimento que os resultados aqui gerados não podem ser analisados de maneira estanque. A cultura organizacional é o resultado de um processo dinâmico e corrente. Ao mesmo tempo, vemos a presença de elementos de integração, de diferenciação e de fragmentação. Ainda mais, é necessário reconhecer que esses elementos não necessariamente respeitam as categorias funcionais estabelecidas, ou mesmo hierarquias administrativas.

Nesse sentido, a cultura organizacional parece ter uma vida própria que evidencia as significações de um órgão público, com suas relações de poder, com seus jogos de controle, com a presença de

indivíduos com características pessoais e ações políticas de interesse tanto individual como coletivo.

Essa condição não é exclusiva da organização investigada. As evidências aqui relatadas colaboram para a consolidação dessa condição e nos oferece meios de dissecar como elas são praticadas no cotidiano organizacional.

Esses resultados aqui levantados colaboram para uma melhor compreensão das nuances desse órgão judicial, que não possui um corpo de investigação sólido. Nesse sentido, essa pesquisa contribui para superar essa lacuna. Mas esses resultados também podem ser extrapolados para outros órgãos públicos, obviamente, levando em consideração as nuances de cada um.

Os resultados aqui analisados também contribuem para evidenciar o lado simbólico e subjetivo da cultura organizacional. Isso é importante para fazer um contraponto com os aspectos formais e burocráticos que caracterizam os órgãos públicos. É necessário que os gestores não foquem apenas nos aspectos legais. Se esses são obrigatórios, os aspectos simbólicos são desejáveis e, ainda que por vezes silenciosos, possuem uma capacidade de influenciar o comportamento coletivo e, conseqüentemente, o desempenho formal da organização. Nesse sentido, os gestores públicos em geral devem se atentar para os aspectos culturais (Taylor, 2014), não como um impositivo legal, mas como um princípio de convivência coletiva que possui um poder informal de facilitar, ou dificultar, a ação gerencial.

Por fim, como proposição para outras pesquisas, cabe estimular o desenvolvimento de novos estudos em outros segmentos organizacionais que possam dar contribuições às organizações públicas, a seus dirigentes e à sociedade. Estudos comparativos internacionais envolvendo órgãos

públicos podem também contribuir para a melhor compreensão da influência da cultura local no contexto organizacional público.

## REFERÊNCIAS

1. Arellano-Gault, D. y Lepore W. (2011), "Transparency Reforms in the Public Sector: Beyond the New Economics of Organization", *Organization Studies*, vol. 32, núm. 8, pp. 1029-1050.
2. Bardin, L. (2011), *Análise de conteúdo* (Ed. rev.), Lisboa, Edições 70.
3. Besharov, M. L. y Smith W. K. (2014), "Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications", *Academy of Management Review*, vol. 39, núm. 3, pp. 364-381.
4. Bourne, H. y Jenkins, M. (2013), "Organizational Values: A Dynamic Perspective", *Organization Studies*, vol. 34, núm. 4, pp. 495-514.
5. Brasil. Constituição (1988), Brasília, 05 out.
6. Bresser-Pereira, L. C. (2006), "Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado", in Bresser-Pereira, L.; Spink, P., *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, 7ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, pp. 21-38.
7. Clegg, S., Kornberger, M. y Pitsis, T. (2011), *Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática*, Porto Alegre, Bookman.
8. Dull, M. (2010), "Leadership and organizational culture: sustaining dialogue between practitioners and scholars", *Public Administration Review*, vol. 70, núm. 6, pp. 857-866, nov-dec.
9. Fattore, G. y Dubois, H. F. W. (2012), "Measuring New Public Management and Governance in Political Debate", *Public Administration Review*, vol. 72, iss. 2, pp. 218-227.
10. Freitas, M. E. (1991), *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*, São Paulo, Makron Books do Brasil.
11. Freitas, M. E. (2007), *Cultura organizacional: evolução e crítica*, São Paulo, Thomson Learning.
12. Gaskell, G. (2002), "Entrevistas individuais e grupais", in M. W. Bauer & G. Gaskell (orgs.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, Petrópolis, Vozes, pp. 64-89.
13. Geertz, C. (1989), *A Interpretação das Culturas*, Rio de Janeiro, LTC Editora.
14. Geertz, C. (2014), *O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa*, 14 ed. Petrópolis, Vozes.
15. Karyotakis, K. M. y Moustakis, V. S. (2016), "Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration", *The European Journal of Applied Economics*, vol. 13, núm. 1, pp. 47-59.
16. Keesing, R. M. (1974), "Theories of Culture", *Annual Review of Anthropology*, vol. 3, pp. 73-97.
17. Mathew, J. y Ogbonna, E. (2009), "Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organization", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, núm. 3, pp. 654-675.
18. Martin, J. (1992), *Culture in organizations: three perspectives*, New York, Oxford University Press.
19. Martin, J., Frost, P. y O'Neill, O. A. (2004), "Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance", in Clegg, S.; Hardy, C.; Lawrence, T.; Nord, W. (eds.), *The Sage*

- Handbook of Organization Studies*, 2 ed., Newbury Park, Sage.
20. Milan, G. S., Larentis, F. y Toni, D. (2010), “Múltiplas perspectivas da cultura organizacional em uma loja exclusiva de móveis: um estudo etnográfico”, in Seminários em Administração da FEA/USP, VIII, 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo, FEA/USP.
  21. Ministério Público Federal (MPF) (2012), *Planejamento estratégico 2011-2020: uma construção coletiva*, Brasília, Secretaria Geral.
  22. Ministério Público Federal (MPF) (2014), *Relatório de clima organizacional da Procuradoria da república no Estado de Pernambuco*, Brasília, vol.3, Secretaria Geral.
  23. Muzzio, H. (2010), “Cultura Organizacional na perspectiva cultural regional brasileira”, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, vol. 12, núm. 37, pp. 447-463, out.-dez.
  24. Muzzio, H. y Falcão, A. (2013), “Antes inimigos, agora um só corpo: perspectivas culturais em um processo de fusão entre concorrentes”, *Organizações em contexto*, vol. 9, núm.18, jul.-dez.
  25. Oliveira, M. M. (2005), *Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses*. 3 ed., Rio de Janeiro, Elsevier.
  26. Pettigrew, A. M. (1979), “On studying organizational cultures”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, núm. 4, pp. 570-581.
  27. Pires, J. C. de S. y Macedo, K. B. (2006), “Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil”, *Revista de Administração Pública*, vol. 40, núm. 1, pp. 81-105, jan.-fev.
  28. Ren, H. y Gray, B. (2009), “Repairing relationship conflict: how violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals”, *Academy of Management Review*, vol. 34, núm. 1, pp. 105-126.
  29. Saraiva, L. A. S. (2002), “Cultura organizacional em ambiente burocrático”, *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 6, núm. 1, pp. 187-207, jan.-abril.
  30. Schein, E. H. (1992), *Organization culture and leadership*, 2. ed., São Francisco, Jossey Bass.
  31. Silva, A. R. L., Junquillo, G. S. y Carrieri, A. P. (2010), “Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “três porquinhos”, *Revista Alcance*, vol. 17, núm. 3, pp. 211-225, jul.-set.
  32. Taylor, J. (2014), “Organizational culture and the paradox of performance management”, *Public Performance & Management Review*, vol. 38, núm. 1, pp.7-22.
  33. Tolbert, P. S. y Hiatt, S. R. (2009), “On Organizations and Oligarchies: Michels in the Twenty-Fist Century”, in Adler, P. S. (ed.), *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classic Foundations*, Oxford, Oxford University Press, pp. 174-199.
  34. Vangen, S. y Winchester, N. (2014), “Managing cultural diversity in collaborations: a focus on management tensions”, *Public Management Review*, vol. 16, núm. pp. 686-707.
  35. Wagner, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2012), *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*, São Paulo, Saraiva.
  36. Walker, R. M., Boyne, G. A., Brewer, G. A. y Avellaneda, C. N. (2011), “Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad?”, *Public Administration Review*, vol. 71, iss.5, pp. 707-717.
  37. Yin, R. K. (2010), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 4 ed., Porto Alegre, Bookman.