

RENATA CHEREM RIBAS

O PROCESSO DE GESTÃO NO INPI: IMPACTOS E DESAFIOS

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá, como exigência parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Vera Simonetti, *Ph.D.*

**UNESA
2009**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



UNIVERSIDADE
Estácio de Sá

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

A dissertação

O PROCESSO DE GESTÃO NO INPI: IMPACTOS E DESAFIOS

elaborada por

RENATA CHEREM RIBAS

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 13 de outubro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Vera Maria Medina Simonetti
Presidente
Universidade Estácio de Sá

Profª Drª Isabel de Sá Affonso da Costa
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Fiho
Universidade Cândido Mendes

RESUMO

O tema deste estudo é cultura organizacional, tendo sido feita uma investigação da cultura em ambiente de crescimento e desenvolvimento organizacional, com o objetivo de apontar os impactos da reestruturação do processo de gestão na cultura organizacional do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) na visão dos funcionários. O tema *cultura organizacional* foi estudado a partir de Schein (2007) e analisado segundo a Tipologia Cultural de Quinn (SANTOS, 2000) e as perspectivas de análise das significações culturais nas organizações de Martin e Frost (2001). Para contextualizar o estudo, a cultura brasileira foi desvendada com base em DaMatta (1997), sendo abordada sua influência nas organizações públicas, bem como o conceito de burocracia e suas disfunções. O tema *processo de gestão* foi estudado com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e a gestão pública foi analisada através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) (BRASIL, 2007b) e do Plano de Gestão Pública (BRASIL, 2003). A metodologia utilizada foi a abordagem quali-quantitativa através de estudo de caso. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e a técnica de análise de dados foi a análise de conteúdo. A pesquisa revelou categorias relacionadas às quatro culturas da Tipologia Cultural de Quinn, segundo a qual as dimensões flexibilidade x controle e ambiente interno x externo deram origem às *culturas grupal, inovativa, hierárquica e racional*. Quanto às perspectivas de análise das significações culturais nas organizações de Martin e Frost (2001), a pesquisa indicou que a *perspectiva da diferenciação* predomina no INPI. Revelou ainda que o INPI possui as características básicas e os fundamentos do GESPÚBLICA. Também foram citadas diversas ações

voltadas para a viabilização de transformações macro-institucionais e gerenciais defendidas pelo Plano de Gestão Pública, de modo que seja concebido um novo perfil de Estado. Após a realização da pesquisa, é inevitável reconhecer o esforço de mudança que vem sendo aplicado no INPI nos últimos anos. Esta transformação é necessária, porém requer um esforço administrativo concentrado e unificado, além de demandar uma forte atuação política.

Palavras-chave: cultura organizacional, cultura brasileira, burocracia, processo de gestão, gestão pública.

ABSTRACT

The subject of this study is organizational culture, mainly an investigation of the culture in an environment of organizational growth and development. The goal was to investigate the impacts of the management process' restructuring in the organizational culture of the National Institute of Industrial Property (INPI) through the view of the employees. The *organizational culture* was studied based on Schein (2007) and it was analyzed according to the Cultural Typology of Quinn (SANTOS, 2000) and the analysis perspective of the cultural meanings at organizations based on Martin and Frost (2001). In order to contextualize the study, the Brazilian culture was unveiled based on DaMatta (1997), with an approach of its influence on the public organizations, as well as the concept of bureaucracy and its dysfunctions. The *management process* was studied based on Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000) and the public management was analyzed through the National Program of Public Management and Disbureaucratization (GESPÚBLICA) (BRASIL, 2007b) and the Public Management Plan (BRASIL, 2003). The research methods used were a quali-quantitative approach through case study. The data was collected by semi-structured interviews and the content analysis used as data analysis technique. The study revealed four categories related to the Cultural Typology of Quinn, in which the dimensions of flexibility x control and internal x external environment originated the *group*, *innovative*, *hierarchical* and *rational* cultures. Concerning the analysis perspective of the cultural meanings at organizations based on Martin and Frost (2001), the study indicated that the *differentiation perspective* predominates at INPI. The study also revealed that INPI has the basic characteristics and fundamentals of GESPÚBLICA. Moreover, several actions toward the viability of

macro-institutional and managerial transformations defended by the Public Management Plan were mentioned, while a new State profile is being conceived. After performing this study, it is inevitable to recognize the change effort that is being applied to INPI during the last years. This transformation is necessary, but it requires a concentrated and unified administrative effort, besides on a strong political action.

Keywords: organizational culture, Brazilian culture, bureaucracy, management process, public management.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	13
2. CULTURA E ORGANIZAÇÃO	17
2.1. CONCEITO DE CULTURA	17
2.2. CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO.....	18
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	19
2.3.1. Visão Funcionalista.....	20
2.3.2. Visão Interpretativa	25
3. CULTURA BRASILEIRA E ORGANIZAÇÕES	30
3.1. CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	34
3.1.1. Burocracia.....	36
3.1.2. Disfunção da Burocracia	38
4. PROCESSO DE GESTÃO.....	40
4.1. GESTÃO PÚBLICA.....	42
5. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	47
5.1. ABORDAGEM E TIPOLOGIA DE PESQUISA	47
5.1.1. Delimitação Temporal	48
5.2. TIPO DE ESTUDO.....	48
5.3. TIPO DE ARGUMENTO.....	49
5.4. TIPO DE COMPONENTE	49
5.5. MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	50
5.6. MÉTODO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
5.7. O CASO	51
5.7.1. Processo de Reestruturação	52
5.7.2. Planejamento Estratégico.....	55
5.8. PARTICIPANTES.....	56
5.9. REFLEXÕES TEÓRICO-PRÁTICAS	58
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	59
6.1. OBSERVAÇÕES.....	59
6.2. RELATOS DAS ENTREVISTAS	65
6.3. PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS.....	112
6.3.1. Relatos.....	116
6.3.2. Observações.....	132
6.4. APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS FINAIS	134

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS	142
7.1. DESCRIÇÃO ANALÍTICA DAS CATEGORIAS GERAIS	142
7.1.1. Cultura	142
7.1.2. Processo de Gestão	148
7.2. DESCRIÇÃO ANALÍTICA DAS CATEGORIAS ESPECÍFICAS	154
7.2.1. Cultura	154
7.2.2. Processo de Gestão	160
7.3. DESCRIÇÃO ANALÍTICA DAS OBSERVAÇÕES.....	164
7.4. PANORAMA GERAL DAS CATEGORIAS.....	166
8. CONCLUSÃO	172
REFERÊNCIAS	175
APÊNDICE	183
Apêndice 1 – Formulário de Entrevista Semi-Estruturada	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referencial teórico.....	16
Quadro 2 – Referencial analítico.....	16
Quadro 3 – Características dos tipos culturais de Quinn.....	25
Quadro 4 – Perspectivas de análise das significações culturais nas organizações.....	28
Quadro 5 – Amostra.....	58
Quadro 6 – Perfil dos participantes da DIRPA.....	61
Quadro 7 – Características ambientais da DIRPA.....	62
Quadro 8 – Perfil dos participantes da DIRMA.....	62
Quadro 9 – Características ambientais da DIRMA X DIRPA.....	63
Quadro 10 – Perfil dos participantes da DART.....	64
Quadro 11 – Perfil dos participantes da DIRTEC.....	66
Quadro 12 – Crenças positivas e negativas.....	119
Quadro 13 – Categorias Gerais X Tipos Culturais de Quinn.....	146
Quadro 14 – Categorias Gerais x Cultura.....	148
Quadro 15 – Características do INPI ideal X Fundamentos do GESPÚBLICA	151
Quadro 16 – Categorias Gerais X Gestão Pública.....	152
Quadro 17 – Características do INPI ideal X Principais alterações recentes.....	152
Quadro 18 – Plano de Gestão Pública X Principais alterações recentes.....	153
Quadro 19 – Categorias Gerais x Processo de Gestão.....	155
Quadro 20 – Categorias Específicas x Cultura.....	160
Quadro 21 – Categorias Específicas x Processo de Gestão.....	165
Quadro 22 – Panorama das categorias gerais.....	167
Quadro 23 – Panorama das categorias específicas.....	168

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia Cultural de Quinn.....	24
Figura 2 – Perspectiva da diferenciação nas categorias gerais.....	145
Figura 3 – Mudança cultural.....	156
Figura 4 – Culturas grupal, inovativa, hierárquica e racional.....	157
Figura 5 – Perspectiva da diferenciação nas categorias específicas.....	158
Figura 6 – Cultura das organizações públicas.....	160
Figura 7 – Participação e comprometimento dos servidores públicos.....	162
Figura 8 – Fundamentos do GESPÚBLICA.....	163
Figura 9 – Plano de Gestão Pública.....	164
Figura 10 – Reestruturação do INPI.....	164
Figura 11 – Ligação entre materialidade e imaterialidade.....	166
Figura 12 – Perspectiva da diferenciação na observação.....	166

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de servidores.....	54
Gráfico 2 – Valores.....	118
Gráfico 3 – Crenças.....	119
Gráfico 4 – Mitos, lendas e heróis.....	121
Gráfico 5 – Símbolos.....	123
Gráfico 6 – Características do INPI ideal.....	125
Gráfico 7 – Relacionamentos e conflitos.....	127
Gráfico 8 – Sentimento enquanto funcionário.....	128
Gráfico 9 – Alterações.....	129
Gráfico 10 – Gerenciamento e comunicação.....	130
Gráfico 11 – Sentimento na reestruturação.....	131
Gráfico 12 – Resistência.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 1.....	67
Tabela 2 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 37.....	68
Tabela 3 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 38.....	70
Tabela 4 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 48.....	71
Tabela 5 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 57.....	72
Tabela 6 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 63.....	73
Tabela 7 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 77.....	74
Tabela 8 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 94.....	75
Tabela 9 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 128.....	76
Tabela 10 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 148.....	77
Tabela 11 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 157.....	78
Tabela 12 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 7.....	79
Tabela 13 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 12.....	80
Tabela 14 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 29.....	82
Tabela 15 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 49.....	83
Tabela 16 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 97.....	84
Tabela 17 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 123.....	85
Tabela 18 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 125.....	86
Tabela 19 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 128.....	87
Tabela 20 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 156.....	88
Tabela 21 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 167.....	90
Tabela 22 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 177.....	91
Tabela 23 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 197.....	92

Tabela 24 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 29.....	93
Tabela 25 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 31.....	94
Tabela 26 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 53.....	95
Tabela 27 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 69.....	96
Tabela 28 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 92.....	97
Tabela 29 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 94.....	99
Tabela 30 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 95.....	100
Tabela 31 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 118.....	101
Tabela 32 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 121.....	102
Tabela 33 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 127.....	103
Tabela 34 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 132.....	104
Tabela 35 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 19.....	105
Tabela 36 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 27.....	106
Tabela 37 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 28.....	107
Tabela 38 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 35.....	108
Tabela 39 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 49.....	109
Tabela 40 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 53.....	110
Tabela 41 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 55.....	111
Tabela 42 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 58.....	112
Tabela 43 – Respostas mais freqüentes e menos freqüentes.....	113
Tabela 44 – Categorias finais da entrevista.....	136

1. INTRODUÇÃO

A rapidez com que as mudanças ocorrem é característica no mundo dos negócios. O desenvolvimento das organizações, necessário para acompanhar o crescimento econômico, muitas vezes envolve reestruturações que exigem a tomada de decisões estratégicas em diversos setores da organização, no sentido de adaptá-la ao novo contexto. A complexidade administrativa inerente a esses períodos faz com que o gerenciamento de algumas esferas organizacionais importantes fique minimizado. Este é o caso da cultura organizacional, responsável por definir os preceitos das empresas, assim como a forma de se comportar. Seus funcionários a constroem de acordo com o que deveria ser determinado pela cúpula, o que pode não ocorrer em períodos conturbados de adaptação. Alguns sintomas desta falta de definição podem ser vistos na visão dos funcionários acerca da integração entre eles, da existência de conflitos e diferenças entre os grupos dentro da organização, da comunicação interna durante a reestruturação, de seus sentimentos e de sua relação de trabalho.

Assim como no Estudo de Caso que será abordado neste trabalho, muitas empresas brasileiras passam por reestruturações atualmente, o que abala a cultura organizacional e faz surgir a necessidade de gerenciamento nesta área específica. Como a literatura sobre cultura organizacional tem mostrado, a construção de uma ação compartilhada pelos membros das empresas é fundamental para o sucesso das mudanças. Mas isso não acontece espontaneamente. O gerenciamento das dimensões mais subjetivas da reestruturação requer uma compreensão mais aprofundada das visões que os indivíduos desenvolvem e do modo como interagem. Isso cria grandes dificuldades na administração da cultura organizacional, uma vez que envolve as

crenças, os valores e a visão de mundo de indivíduos e grupos. Não se pode prever com certeza qual será a reação dos membros dentre as numerosas possibilidades.

Assim sendo, o tema deste estudo é cultura organizacional. De forma mais específica, será feita uma investigação da cultura em ambiente de crescimento e desenvolvimento organizacional. O problema a ser investigado será *quais os impactos da reestruturação do processo de gestão na cultura organizacional do INPI na visão dos funcionários?*

Nesse sentido, este estudo será direcionado pelas seguintes questões norteadoras: a) Qual a tipologia de cultura organizacional do INPI segundo a abordagem de Quinn? b) A visão dos funcionários do INPI acerca da reestruturação do processo de gestão influencia o grau de aceitação da mesma?

O objetivo geral deste estudo consiste em apontar os impactos da reestruturação do processo de gestão na cultura organizacional do INPI na visão dos funcionários. A fim de atender ao problema e às questões descritos anteriormente, este estudo tem como objetivos específicos apontar a dinâmica comportamental dos membros de uma organização pública diante da reestruturação do processo de gestão através de seus relatos, assim como determinar os aspectos culturais que levam os membros de uma organização pública a aceitar ou rejeitar a reestruturação ocorrida.

O constructo *cultura organizacional* foi estudado a partir de Schein (2007) e analisado segundo a Tipologia Cultural de Quinn (SANTOS, 2000) e as perspectivas de análise das significações culturais nas organizações de Martin e Frost (2001). O constructo *processo de gestão* foi estudado com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), conforme quadro 1 abaixo.

Quadro 1 – Referencial teórico

CONSTRUCTO	FONTE	DESCRIÇÃO
Cultura Organizacional	Schein (2007)	Valores e crenças que influenciam ação e pensamento do grupo que compartilha a cultura; ou sistema simbólico resultante da construção social, dependente do contexto e em constante mutação.
	Santos (2000)	Segundo a Tipologia Cultural de Quinn, as dimensões flexibilidade x controle e ambiente interno x externo deram origem às <i>culturas grupal, inovativa, hierárquica e racional</i> , modelos ideais encontrados nas organizações de forma combinada.
	Martin e Frost (2001)	Nas organizações, as significações culturais podem ser analisadas a partir de três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação.
Processo de Gestão	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	Plano estratégico para que seja atingida uma situação almejada no futuro; ou padrão de comportamento consistente por um período de tempo.

Fonte: autoria própria.

O quadro 2 apresenta o referencial analítico do constructo *processo de gestão*, feito através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) (BRASIL, 2007b) e do Plano de Gestão Pública (BRASIL, 2003):

Quadro 2 – Referencial analítico

REFERENCIAL	FONTE	DESCRIÇÃO
GESPÚBLICA	Brasil (2007b)	Programa governamental que visa a qualidade do serviço público e a competitividade do país por meio da gestão de excelência.
Plano de Gestão Pública	Brasil (2003)	Plano de Governo que visa fortalecer as organizações públicas por meio de transformações macro-institucionais, de modo a conceber um novo perfil de Estado.

Fonte: autoria própria.

Para o campo da administração, o objeto do estudo torna-se relevante pelo fato de permitir identificar diferentes aspectos relativos à reestruturação do processo de gestão que podem influenciar, de modo direto ou indireto, a integração dos indivíduos em torno da cultura organizacional.

Para a sociedade, este trabalho é importante, pois irá contribuir nas reflexões sobre melhorias no contexto de reestruturação, reconstruindo suas próprias identidades e melhorando o binômio empresa/funcionário.

No capítulo 2 versaremos sobre os conceitos de cultura e organização, partindo então para a análise da cultura organizacional em suas visões funcionalista e interpretativa. No capítulo 3 será abordada a cultura organizacional brasileira e suas características, seguida, no capítulo 4, de considerações sobre o processo de gestão, ambos com ênfase em instituições públicas. No capítulo 5 será exposta a metodologia utilizada na pesquisa, cujos resultados serão apresentados no capítulo 6 e analisados no capítulo 7. O capítulo 8 será dedicado à conclusão do trabalho.

2. CULTURA E ORGANIZAÇÃO

Muitos fenômenos que ocorrem nas organizações podem eventualmente parecer inexplicáveis para algumas pessoas. Considerando que tudo ocorre a partir das ações de pessoas, e que elas agem motivadas por seus valores, é possível afirmar que somente elas são capazes de justificar suas ações, o que torna os fenômenos produzidos nas organizações de certa forma explicáveis. Porém, para entender o que leva as pessoas a agirem de determinada forma, é preciso compreender os aspectos que influenciam seus comportamentos.

2.1. Conceito de Cultura

O local de nascimento e criação, o nível social, a descendência, a família e a educação podem ser citados como aspectos relevantes na construção da identidade do indivíduo. Para conhecê-lo e entender a maneira como age, faz-se necessário observar a realidade na qual ele viveu e formou sua personalidade. Assim, cada indivíduo é um ser subjetivo motivado pelos mais diversos fatores, dependendo do contexto em que se insere.

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros de um grupo compartilham entre si, que são manifestados, de acordo com Pires e Macêdo (2006, p. 84), “por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões”.

Barbosa (1996, p. 16) define cultura contextualizada na gestão:

um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não.

2.2. Conceito de Organização

Quando os indivíduos se organizam em grupos para atingir um objetivo, eles compartilham alguns valores que tornam a convivência e o trabalho conjunto possíveis. As normas de funcionamento do grupo são definidas e cada um passa a desempenhar sua função de forma coordenada. Assim são formadas as organizações, definidas por Carvalho e Ronchi (2005, p. 3) como entidades sociais “buscando alcançar seus objetivos de forma estruturada, coordenada, planejada, integrada e interpretada”.

Enquanto os eventos ocorrem de acordo com o previsto, o grupo funciona bem. Ao se deparar com situações adversas, que exigem uma tomada de decisão ou uma adaptação ao ambiente, entram em cena os aspectos subjetivos que influenciam o comportamento humano. Cada organização possui uma história e desenvolve uma cultura própria, em um ambiente repleto de interesses, coalizões e interações entre os diversos atores envolvidos neste processo. Eles são os principais responsáveis pelas características encontradas nas organizações, que são vistas por Carvalho e Ronchi (2005, p. 6) como “sistemas socialmente instituídos, construídos, compartilhados e apoiados pelos seus membros”.

Uma questão que divide opiniões diz respeito à *homogeneidade* ou *heterogeneidade* da cultura nas organizações. A possibilidade de criação de uma cultura comum e única, entre uma diversidade de indivíduos que compartilham o mesmo ambiente de trabalho, gera discussões contraditórias. Até que ponto esses indivíduos desenvolvem uma cultura similar que possa ser atribuída à organização como um todo? Esses indivíduos são passíveis de serem influenciados a ponto de fazer com que suas culturas sejam adequadas aos interesses da organização?

2.3. Cultura Organizacional

As abordagens sobre cultura organizacional são bastante diversificadas e, em alguns casos, divergentes. Elas se diferenciam principalmente quanto à *objetividade* ou *subjetividade* da cultura de uma organização, o que reflete na facilidade ou dificuldade na sua identificação. Devido a estas visões contraditórias a respeito da identificação da cultura, foram observadas também divergências com relação à capacidade de gerenciamento e mudança cultural. Assim, as abordagens possuem visões diferentes quanto ao papel do gestor na disseminação da cultura entre os funcionários.

A mudança cultural necessária às organizações em determinados momentos pode ser confundida com a mudança de operacionalização de valores, que, conforme Sayão, Tanure e Duarte (2006, p. 6), consiste da “permanência dos valores centrais formadores da cultura da organização, enquanto os comportamentos observáveis modernizam-se, evoluem e até mudam”. As mudanças dos valores centrais e, portanto, a mudança cultural, ocorrem quando as idéias, os valores e as ações se transformam em premissas básicas e são considerados forças propulsoras para o futuro compartilhado entre os membros da organização.

Leite, Prieto e Mizumoto (2007, p. 4) explicam que

a gestão de cultura é um dos aspectos ligados às dimensões humanas. Mudar a maneira de interagir significa reprojeter não apenas as estruturas formais da organização, mas os padrões de interação entre pessoas e processos. A mudança de cultura de uma organização implica em uma necessidade de revisão dos valores que a norteiam.

Após um longo período de desenvolvimento para definir a organização e seu negócio, as crenças básicas precisam de um novo enquadramento em decorrência da mudança. Caso a organização não conheça esta cultura, ela pode se tornar um obstáculo ao processo de mudança (BRANDÃO JUNIOR e LEITÃO, 2007).

Esta dificuldade de gerir mudanças organizacionais também é destacada por Wood Jr., Curado e Campos (1995, p. 191) quando constatam que “a mudança de qualquer elemento da cultura organizacional é uma das mais difíceis de conseguir”. Da mesma forma, Pettigrew (1996, p. 148) considera “a cultura organizacional difícil de ser gerenciada e mais ainda de ser modificada”.

Essas questões têm sido bastante discutidas no meio acadêmico. Ainda assim, as divergências estão muito presentes nos estudos organizacionais sobre cultura, de modo que não existe uma teoria predominante, pois as próprias especificidades das organizações contribuem para esta variedade de opiniões.

O que se observa, desde a década de 1980, é o debate sobre a diferença entre as visões funcionalista e interpretativa de cultura organizacional. De acordo com a perspectiva funcionalista, cada cultura possui uma essência dentro de um sistema social ordenado. O cientista se distancia da cena que analisa por meio das técnicas e métodos científicos, pois se baseia na crença de uma ciência social objetiva. Por outro lado, sob a ótica interpretativa, a cultura é representada por construções sociais em mutação. A realidade social é um produto da experiência subjetiva dos indivíduos, o que leva ao entendimento da sociedade a partir do ponto de vista do participante em ação.

2.3.1. Visão Funcionalista

A visão funcionalista do constructo é abordada por Schein (2007), para quem cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com o problema de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem

transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Esta definição de cultura organizacional proposta por Schein é reconhecida por diversos estudiosos do constructo, como Fernandes e Zanelli (2006), Pires e Macêdo (2006), Cavedon (2004) e Fleury (1996).

Para Schein (2007), a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis: o nível dos artefatos, que compreende os padrões de comportamento visíveis, a forma como as pessoas se vestem, se comunicam; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são mais difíceis de serem identificados, pois compreendem os valores que levam as pessoas a agirem de determinada forma; e o nível dos pressupostos inconscientes, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Neste último nível está a essência da cultura, pois, de acordo com Sayão, Tanure e Duarte (2006, p. 5), ele envolve “o inconsciente, as crenças tidas como certas, que consistem na essência da cultura e vão sustentar o comportamento dos membros de determinado grupo”.

Mascarenhas (2002, p. 91) explica que para Schein “a cultura é sistemática, permeia todos os aspectos da vida diária, é duradoura e compartilhada”. E, de acordo com Junquilha e Silva (2004, p. 137),

para Schein, a *cultura organizacional* se posiciona dentro de um universo simbólico, restrito ao âmbito organizacional, construído a partir da reprodução das soluções organizacionais percebidas como as adequadas e por isso compartilhada por todos.

Tendo como base a concepção de Schein, Fleury (1996, p. 22) incorporou a dimensão política da cultura organizacional, de modo a considerá-la

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Esta visão de cultura organizacional como um mecanismo de controle é encontrada em diversos artigos sobre o constructo. Saraiva (2002, p. 192) explica que a cultura organizacional funciona como sistema de controle gerencial, uma vez que “encoraja a identificação psicológica e emocional dos empregados com a organização, (...) aprovando ou proibindo comportamentos, dando significado, direção e mobilização para os membros da organização”. De acordo com Naves e Coleta (2003, p. 207), “cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos”.

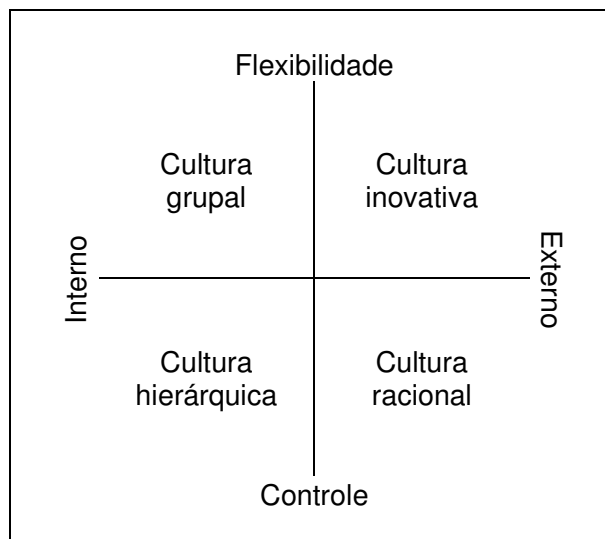
A visão da cultura como um conjunto de elementos, como crenças, valores, mitos e ritos, é compartilhada por alguns autores. Os elementos da *cultura corporativa* são valores, heróis, ritos e rituais, mitos e tabus e rede cultural (LEITE-DA-SILVA, JUNQUILHO, CARRIERI e MELO, 2006). Fernandes e Zanelli (2006, p. 59) relatam:

as respostas que geram resultados favoráveis em determinadas culturas são internalizadas como verdades inquestionáveis. Entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional: os valores, as crenças, os ritos, rituais e cerimônias, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação.

Em um estudo sobre eficácia organizacional desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (*apud* SANTOS, 2000), teóricos e pesquisadores foram questionados a respeito de sua concepção sobre uma organização eficaz. O estudo resultou em um conjunto de critérios de eficácia que foram organizados em três dimensões: o enfoque organizacional, com ênfase nos ambientes interno e externo; a estrutura organizacional, relacionada à flexibilidade e ao controle; e os meios e fins organizacionais, referentes aos valores por meio dos quais a organização visa alcançar seus objetivos.

A partir dessas dimensões surgiu a teoria chamada de Competing Value Model (CVM), baseada nos valores que competem, uma vez que enfoca as tensões inerentes ao sistema organizacional, visando compreender estas contradições e analisar sua transformação e seu equilíbrio. Assim, o modelo enfatiza os conflitos entre estabilidade e mudança e entre ambiente interno e externo, dimensões que deram origem às quatro culturas da Tipologia Cultural de Quinn, conforme demonstrado na figura 1 abaixo:

Figura 1 - Tipologia Cultural de Quinn



Fonte: Santos (2000).

Cada tipo cultural tem o seu oposto, de modo que a *cultura grupal* contrasta com a *racional*, bem como a *cultura inovativa* contrasta com a *hierárquica*. Além disso, os tipos culturais possuem fronteiras comuns, de modo que as culturas grupal e inovativa valorizam a flexibilidade, enquanto que as culturas hierárquica e racional valorizam o controle. Da mesma forma, as culturas grupal e hierárquica enfatizam o ambiente interno, enquanto que as culturas inovativa e racional enfatizam o ambiente externo. As características de cada tipo cultural estão relacionadas no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Características dos tipos culturais de Quinn

CULTURAS CARAC- TERÍSTICAS	CULTURA GRUPAL	CULTURA INOVATIVA	CULTURA HIERÁRQUICA	CULTURA RACIONAL
Normas, valores e pressupostos	Afiliação	Mudança e flexibilidade	Burocracia e estabilidade	Realização
Motivação	Participação dos membros nas tomadas de decisões	Crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa	Segurança e ordem	Competição e alcance de resultados
Liderança	Participativa, interação facilitada através do trabalho em equipe	Empreendedora e idealista	Conservadora e cautelosa	Diretiva e orientada para o objetivo
Processo de informação	Coletivo: participação e consenso	Intuitivo: inspiração, novas idéias, criatividade	Formal: documentação e regras	Individual: julgamento lógico e senso de direção
Objetivo	Envolvimento das pessoas no processo organizacional	Revitalização e inovação organizacionais	Estabilidade e continuidade organizacionais	Alcance de melhores resultados organizacionais
Relações de meios e fins	Coesão e moral	Flexibilidade e adaptação	Administração da informação e comunicação	Planejamento e estabelecimento de objetivos

Fonte: elaborado com base em Santos (2000).

As quatro culturas da Tipologia Cultural de Quinn são tipos ideais que são encontradas nas organizações de forma combinada, sendo alguns tipos mais dominantes que outros. Santos (2000, p. 71) ressalta que

este variado arranjo de valores ou combinações paradoxais é que dá às organizações culturas diferenciadas, que são refletidas através de manifestações próprias e particulares de cada uma delas.

Enfatizando a importância do balanceamento entre as culturas, Santos (2000, p. 71) explica que “a cultura forte é aquela que mais incorpora as características de todos os quatro tipos culturais”.

2.3.2. Visão Interpretativa

Em contraste, na visão interpretativa, a cultura como construção social é feita de relações. As construções da identidade cultural das pessoas e suas organizações sociais de significados são contextuais, pois são vistas como práticas simbólicas que só existem em relação e em contraste com outras comunidades culturais.

A Antropologia tem influência nos estudos organizacionais sobre cultura, principalmente sob a ótica da abordagem interpretativa, pois possibilita o desenvolvimento de grande capacidade e criatividade, por parte dos antropólogos, para a compreensão e interpretação de sistemas simbólicos (MASCARENHAS, 2002). O ser humano é um animal simbólico, que organiza suas experiências e ações por intermédio de valores e significados e ordena o mundo em termos simbólicos (JAIME JÚNIOR, 2002). Para a escola simbólica, a cultura é um sistema de significações e de símbolos coletivos (SILVA, 2003). A cultura é multifacetada, sendo seus significados abertos a múltiplas interpretações (ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003).

Ao estudar a cultura a partir da metáfora do texto, Jaime Júnior (2002, p. 81) explica que “assumir uma abordagem hermenêutica é entender que a cultura organizacional, tal como um texto, não é apenas passível de leitura, como também presta-se a uma multiplicidade de interpretações”. Assim, a cultura organizacional, de acordo com a metáfora do texto, oferece múltiplas possibilidades de interpretações a seus leitores. Jaime Júnior (2002, p. 82) relata:

a cultura organizacional deve ser vista, simultaneamente, como um texto polissêmico – que os indivíduos escrevem e reescrevem por intermédio de suas interações cotidianas dentro e fora do espaço organizacional – e um contexto dentro do qual interpretam e dão sentido às suas experiências no universo do trabalho.

Estas características da cultura são citadas por outros autores, tais como Cavedon (2004), Morgan (1996) e Aktouf (1994), quando explicam que a cultura é algo vivo, ativo, de modo que, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem (MORGAN, 1996). De acordo com Cavedon (2004, p. 177), cultura organizacional é

a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.

Apesar de reconhecer que o conceito de cultura não é unânime, Aktouf (1994, p. 49) procura fazer um balanço dos estudos clássicos sobre o constructo e, com base no saber antropológico, conclui que "a cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais".

A partir desta definição, Aktouf (1994) considera que a cultura engloba a história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas, de modo que envolve relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas. Entretanto, ele afirma que uma cultura não é necessariamente homogênea.

As representações mentais que formam a cultura ligam o imaterial e o material. Aktouf (1994, p. 51) explica que

a cultura é um movimento dialético inevitável entre atividade econômica, vida social e vida simbólica em que a infra-estrutura (os fundamentos) sustenta e impregna as superestruturas (idéias, ideologias, conhecimentos, crenças etc.).

A questão da homogeneidade levantada a partir da visão interpretativa da cultura organizacional é abordada por Martin e Frost (2001), que apresentam três perspectivas de análise das significações culturais nas organizações: integração, diferenciação e fragmentação, demonstradas no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Perspectivas de análise das significações culturais nas organizações

PERSPECTIVAS	INTEGRAÇÃO	DIFERENCIAÇÃO	FRAGMENTAÇÃO
Relação entre as manifestações culturais	Consistência organizacional	Consistência grupal	Inconsistência
Grau de consenso (homogeneidade) organizacional	Consenso organizacional	Consenso grupal	Dissenso
Orientação em relação à ambigüidade	Transparência organizacional	Transparência grupal	Ambigüidade

Fonte: adaptado de Leite-da-Silva, Junquilha, Carrieri e Melo (2006).

A perspectiva da *integração* considera que as manifestações culturais internas à organização são consistentes, o que permite que a homogeneidade, a harmonia e a unificação da cultura sejam alcançadas. Nessa perspectiva, existe uma mesma cultura em toda a organização, de modo que os mesmos valores são compartilhados por todos os seus membros. Isso gera o amplo consenso na organização, fazendo com que todos se mantenham unidos, uma vez que há uma coesão em torno do discurso da alta administração, já que os gestores são responsáveis por criar e perpetuar a cultura organizacional (MARTIN e FROST, 2001; CAVEDON e FACHIN, 2002; JUNQUILHO e SILVA, 2004; MARRA e MELO, 2005). Leite-da-Silva, Junquilha, Carrieri e Melo (2006, p. 362) explicam que “a ambigüidade é apenas um problema a ser resolvido para se alcançar a integração de todos”.

A perspectiva da *diferenciação* se baseia em estudos nos quais o consenso só ocorre dentro das fronteiras subculturais, de modo que reconhece os conflitos de interesse, as inconsistências e diferenças subculturais. Assim, existem diversos grupos em uma organização, cada um guiado por sua própria cultura, de modo que a

consistência das manifestações culturais, o consenso e a transparência são observados somente dentro de cada um desses grupos, e não na organização com um todo (MARTIN e FROST, 2001; MARRA e MELO, 2005; LEITE-DA-SILVA, JUNQUILHO, CARRIERI e MELO, 2006). Pires e Macêdo (2006, p. 90) explicam que “subculturas diferenciadas podem coexistir em harmonia, conflito ou indiferença entre si”.

A perspectiva da *fragmentação* considera que as relações entre as manifestações culturais, captadas sob a ótica do indivíduo, suas incertezas e ambigüidades, apresentam alto grau de complexidade, contradição e desigualdade. Esta perspectiva tem como base a ambigüidade, a falta de consistência e de consenso, os conflitos de interesse e as alianças transitórias, de modo que a mudança é um fluxo contínuo (MARTIN e FROST, 2001; JUNQUILHO e SILVA, 2004). Segundo Pires e Macêdo (2006, p. 90), “consenso e dissenso coexistem num padrão de constante flutuação influenciado por mudanças”. Nesse sentido, Marra e Melo (2005, p. 14) explicam ainda que “existem valores que são partilhados temporariamente pelos membros da organização, e a cultura passa a ser vista como um processo historicamente construído”.

Existem estudos que utilizam as três perspectivas anteriores de maneira conjunta e complementar, cada uma das três possibilitando a explicação da composição de diferentes aspectos do contexto cultural de uma organização (LEITE-DA-SILVA, JUNQUILHO, CARRIERI e MELO, 2006). De acordo com Martin e Frost (2001, p. 235), “no estudo sobre a cultura das organizações, a teoria das três perspectivas, por ser a mais abrangente e intuitiva de todas, merece sobrepujar as outras”, isto porque eles acreditam que a cultura de qualquer organização possui elementos compatíveis com as três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação.

Os estudos sobre cultura organizacional demonstram uma ampla variedade de definições e pontos de vista com relação a este constructo, passando pelos conceitos pontuais e objetivos da visão funcionalista, e também pelas discussões mais relativas e subjetivas da visão interpretativa.

3. CULTURA BRASILEIRA E ORGANIZAÇÕES

O estudo da cultura organizacional depende do entendimento de como a cultura nacional é expressa e revelada nas empresas. Ainda que a globalização contribua para a uniformização das organizações ao redor do mundo, as ideias, os costumes e os valores globalizados são filtrados pelas empresas, que os nacionalizam a sua própria maneira. Conhecer a cultura e a sociedade na qual as organizações se inserem é fundamental para tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações. Dessa forma, alguns autores direcionaram seus estudos para as características da cultura nacional brasileira, pois acreditam que tal conhecimento ajuda o entendimento da cultura organizacional.

Numa visão mais ampla, a cultura de uma organização, em sua essência, pode ser desvendada, segundo Robbins (2002), a partir das seguintes características: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, para as pessoas e para a equipe, agressividade e estabilidade.

A Sociologia pode ajudar a desvendar a complexidade e a diversidade de uma sociedade de grandes proporções como a brasileira. Nos estudos de DaMatta (1997), a sociedade é vista de forma globalizada, como um sistema que possui leis e normas que são concretizadas pelos indivíduos. A construção da sociedade é feita por meio de uma teia complexa de relações sociais. Assim, no sistema social moderno, DaMatta explica que as ações da vida cotidiana e seus espaços são marcados de maneira individual, sendo a parte (o indivíduo) mais importante que o todo (a sociedade), enquanto que, nos momentos extraordinários, as ações passam a ser coletivas. Em um trabalho sobre cidadania, DaMatta (1997, p. 72) descreve o cidadão brasileiro como:

o sujeito por excelência das leis impessoais (e universais), bem como do poder brutal da polícia, que serve sistematicamente para diferenciá-lo e explorá-lo impiedosamente, tornando-o um *igual para baixo*, numa nítida perversão do ideário político liberal.

A cidadania perde seu significado universalista e nivelador devido ao desvio que sua noção sofre no Brasil. Esta variação da noção de cidadania tem origem no estado colonial brasileiro, cuja organização burocrática é marcada pelo predomínio do todo em relação às partes e pela hierarquia, responsável por definir o papel das instituições e dos indivíduos. DaMatta (1997, p. 76) explica que, em reação às leis deste estado colonizador, “o individualismo é criado com esforço, como algo negativo e *contra* as leis que definem e emanam da totalidade”.

A unidade básica da comunidade brasileira, caracterizada como heterogênea, desigual e hierarquizada, se baseia em relações e pessoas, famílias e grupos, e não em indivíduos ou cidadãos. Assim, a falta de ligação com pessoas ou instituições sociais prestigiadas inferioriza o indivíduo. O desvio da noção de cidadania é explicado por esta ênfase na relação. Uma conseqüência disso é percebida na hierarquia formada pelas categorias ocupacionais no Brasil, no que diz respeito a sua proximidade do que representa o centro do poder. DaMatta (1997, p. 80) nota ainda que

no mundo social brasileiro, o que sempre se espera em qualquer situação de conflito ou disputa é o ritual do reconhecimento, que humaniza e personaliza as situações formais, ajudando todos a hierarquizar as pessoas implicadas na situação.

Enquanto que o cidadão é friamente submetido à lei, as redes de relações políticas, ideológicas e sociais são tratadas por fora da lei. Dessa forma, a obediência às leis, na sociedade brasileira, revela a falta de relações, sendo considerada uma situação de anonimato e inferioridade. Em decorrência disso, nas instituições sociais

brasileiras coexistem uma pressão universalista, oriunda das normas burocráticas e legais, e uma pressão definida pelas redes de relações pessoais. Este conflito gera uma dificuldade de crítica às instituições, uma vez que a crítica impessoal é diluída pelos laços pessoais.

A sociedade brasileira define seus membros de formas diferenciadas, em função de suas relações em situações específicas. No Brasil, os interesses individuais que vão contra a lei universal são garantidos por meio do uso de um relacionamento pessoal específico, que justifica a inaplicabilidade da lei naquele caso particular. DaMatta (1997, p. 85) ressalta que “autoridades de todos os escalões governamentais usam sua relação com um cargo para deixar de cumprir as leis universais que teoricamente valem para todos, menos para eles...”. De fato, a política brasileira pode ser entendida pelo seu jogo duplo: enquanto que o discurso dirigido aos cidadãos é pautado pela lógica liberal-universalista, a prática política tem como referência o quadro de amizades. Neste caso, DaMatta (1997, p. 87) explica que “a lógica é a das lealdades relacionais que não têm compromisso legal ou ideológico”. Entretanto, a massa popular brasileira percebe este jogo político e o considera inadequado e antiético.

Ao considerar que as diferentes atitudes e os diferentes valores relacionados ao trabalho podem ser explicados a partir da cultura nacional, Motta (2006), com base em Hofstede, indicou quatro dimensões básicas nas quais administradores e funcionários se situam: *individualismo e coletivismo*, caracterizados por redes sociais respectivamente difusas e profundas; *distância de poder*, referente à aceitação, por parte dos menos poderosos, da distribuição desigual de poder nas organizações; *nível em que se evita a incerteza*, relacionado ao incômodo diante de situações ambíguas; e *masculinidade e feminilidade*, na qual os valores dominantes da sociedade enfatizam

respectivamente assertividade e relacionamentos entre as pessoas. Considerando essas dimensões, Motta (2006), baseando-se em Hofstede, conclui que o Brasil é uma sociedade coletivista, caracterizada por uma distância do poder muito grande, onde há maior busca de evitar a incerteza e que se encontra na dimensão feminilidade, muito próximo da masculinidade.

Uma vez que os traços da cultura nacional são responsáveis por importantes aspectos da cultura organizacional, Freitas (2006) passa a estudar os traços culturais brasileiros, as características gerais comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros. Apesar de reconhecer a imensa diversidade do Brasil, o autor acredita haver uma *alma nacional* que representa a identidade social brasileira. Freitas (2006, p. 41) pressupõe que “é possível delinear traços da cultura nacional que podem ser encontrados na grande parte de nossas organizações”. Dessa forma, os traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional são: *hierarquia*, segundo a qual o poder é centralizado nas mãos dos governantes e aos governados cabe a subordinação; *personalismo*, uma vez que nossa unidade básica não está baseada no indivíduo, mas na relação; *malandragem*, devido à capacidade de adaptação, busca de soluções originais e flexibilidade; *sensualismo*, tendo em vista nossas relações pessoais afetivas e próximas; e *aventureiro*, pois o brasileiro se apega à ociosidade e despreza o trabalho manual.

As características da cultura brasileira podem ser encontradas também nas organizações públicas, algumas vezes de forma mais acentuada devido à forma de seleção dos funcionários, por meio de concursos públicos, bem como à existência da estabilidade no serviço público, fator que tem forte influência na opção por esta carreira e no comportamento de seus profissionais.

3.1. Cultura das Organizações Públicas

De acordo com Pires e Macêdo (2006), a cultura das organizações públicas as torna burocracias tradicionais, o que leva à complexidade, centralização e rigidez de suas estruturas, além de não permitir o alcance de eficácia e efetividade. Os autores identificaram alguns traços que caracterizam a cultura das organizações públicas, como o burocratismo, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo e a descontinuidade da gestão. Eles explicam que

as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (p. 97).

No Brasil, o desenho organizacional público possui formas complexas, múltiplos níveis hierárquicos e estruturas altamente estáveis e resistentes a mudanças de procedimentos (PIRES e MACÊDO, 2006).

Tendo em vista os diversos problemas observados nas organizações públicas, como privilégios corporativistas, favorecimento e clientelismo, Pires e Macêdo (2006, p. 96) consideram que a principal demanda dessas organizações é “a tentativa de transformação da cultura imposta a elas desde o princípio da criação do serviço público”. De forma semelhante, porém sendo mais específico, Guimarães (2000, p. 127) entende que a nova administração pública tem o desafio de “transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”, sendo necessário, para tanto, romper com

os modelos tradicionais de administração pública e implantar uma nova cultura de gestão.

Carbone (2000) identificou os comportamentos sociais brasileiros que dificultam e alavancam a mudança, bem como suas decorrências para a administração pública brasileira. Os fatores que dificultam a mudança são os seguintes: *burocratismo* - excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte; *autoritarismo/centralização* - excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório; *aversão aos empreendedores* - ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente; *paternalismo* - alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes; *levar vantagem* - permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública, ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços; e *reformismo* - desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada.

Os fatores que alavancam a reforma são os seguintes: *flexibilidade/mobilidade/mutabilidade/alta criatividade* - facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambigüidade nas relações sociais, *jeitinho* extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento; *boa convivência intercultural* - facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos, diversidade potencializadora de saídas inusitadas; *alegria/simpatia/festividade* - relacionamento e sistemas de apoio informais, baseados na afinidade e complementaridade, clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

Além das características da cultura brasileira, as organizações governamentais contam também com alguns fatores próprios a sua natureza pública. O fato de serem movidas para objetivos de interesse da coletividade e por recursos que pertencem a milhares de cidadãos faz com que essas instituições necessitem de práticas administrativas que garantam o uso adequado da máquina pública e o predomínio do interesse social, visando o bem comum.

3.1.1. Burocracia

O mais relevante aspecto presente nas organizações públicas em geral é a *burocracia*, que tem grande influência no funcionamento dessas organizações, tornando-as assim sistemas complexos (PIRES e MACÊDO, 2006). Saraiva (2002, p. 188) explica que “a burocracia se sustenta sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir caráter racional, a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa”. O autor entende que a avaliação das instituições normativas que pesam sobre a configuração dos valores e pressupostos internos, assim como uma análise abrangente da realidade atual da esfera pública, podem ser alcançadas a partir do estudo da cultura organizacional em ambiente burocrático.

No âmbito da sociologia política, Weber se dedicou ao estudo da burocracia como forma de organização social e de dominação, enfatizando as estruturas, regras, procedimentos e papéis. O tipo ideal de burocracia descrito por Weber se baseia em leis ou regulamentos administrativos, como regimentos internos, que definem competências oficiais fixas, de modo que cada cargo possui uma esfera de atribuições. Assim, nas empresas burocráticas existe uma distribuição de atividades e poderes, uma hierarquia de cargos que obedece a um sistema de carreiras específico e que

determina o sistema de subordinação, e uma estrutura de autoridade impessoal que é definida por critérios de competência. Os funcionários são profissionais especializados, selecionados e promovidos por mérito. Os cargos vitalícios visam sua proteção contra atos arbitrários, garantindo assim a impessoalidade no exercício de suas atividades. (ARAGÃO, 1997; AZEVEDO e LOUREIRO, 2003; OLIVEIRA, PEREIRA e OLIVEIRA, 2007).

A burocracia confere às organizações uma racionalidade impessoal, pois determina regras formais para padronizar o tratamento dos casos. Porém, Saraiva (2002, p. 189) explica que

a impessoalidade das normas transforma um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o elemento humano na organização.

No entanto, Aragão (1997, p. 114) acredita que

a burocracia pode ser um instrumento de promoção do interesse público, desde que haja uma estrutura de incentivos adequada. Isso passa pela atitude do burocrata em relação à coisa pública, via um processo de internalização de normas culturais, atitudinais etc.

Percebe-se assim que a burocracia, apesar de ser baseada na racionalidade e possuir regras objetivas de funcionamento, necessita de uma certa relativização e adequação aos parâmetros culturais específicos da sociedade onde ela é aplicada. Caso não sejam observadas tais especificidades, a burocracia corre o risco de não alcançar o objetivo principal da eficiência e de desenvolver disfunções que a tornam, pelo contrário, um motivo de ineficiência.

3.1.2. Disfunção da Burocracia

Na prática, o modelo burocrático de organização idealizado por Weber não tem se realizado de forma bem sucedida, sendo que, em muitos casos, não chega sequer a se concretizar, principalmente em países onde ainda há traços de patrimonialismo e clientelismo, como o Brasil. Assim, a burocracia costuma ser descaracterizada devido ao seu funcionamento imperfeito e deformado no mundo real (AZEVEDO e LOUREIRO, 2003). A realidade tem revelado que a burocracia não vem cumprindo seu papel original, uma vez que suas conseqüências nas organizações públicas mostram-se bastante prejudiciais no que se refere aos seus objetivos. Apesar de reconhecer o caráter profícuo da burocracia, Saraiva e Capelão (2000, p. 60) ponderam que “se há fatores ligados ao seu aspecto racional passíveis de análise, também rica é a perspectiva de exame de suas disfunções no contexto organizacional”. A incidência de disfunções é causada por desvios organizacionais em relação aos parâmetros do modelo ideal, o que leva a ineficiências do sistema (BERGUE, 2007).

A burocracia weberiana foi fortemente criticada, ficando assim demonstradas as disfunções sofridas por ela. Uma das principais críticas ao modelo burocrático se refere à questão das relações existentes na estrutura informal das organizações, considerada fundamental para o alcance de seus objetivos. Nesse sentido, Aragão (1997, p. 110) ressalta que “os membros das organizações de influenciam reciprocamente, de forma a modificar os arranjos formais a que estão submetidos”. Na realidade, a impessoalidade preconizada pela burocracia é desconstruída pela teia de relações humanas que a permeia. Além da despersonalização das relações humanas, outras disfunções da burocracia são percebidas na supervalorização dos regulamentos, nos exageros de

autoridade, na resistência às mudanças, na formalidade excessiva e na hierarquização das decisões (OLIVEIRA, PEREIRA e OLIVEIRA, 2007).

A mudança extremamente necessária nas organizações públicas tem sua implantação bastante dificultada devido à característica que deveria lhes conferir eficácia: a burocracia. Esta noção é tão enraizada que leva à imobilidade, uma vez que os preceitos reguladores vigentes têm força suficiente para provocar nos funcionários um comportamento de rejeição a formas alternativas de organização (SARAIVA, 2002).

4. PROCESSO DE GESTÃO

A estratégia é tratada com bastante relevância pelos administradores de altos cargos nas organizações. Esta atividade é muito valorizada por aqueles que a exercem, bem como pelos demais membros da organização, pois todos sabem que ela pode influenciar grande parte dos fluxos de trabalho e do desempenho organizacional.

A forma mais comum de se definir estratégia é como um plano que deve ser seguido para que seja atingida uma situação pretendida no futuro. Entretanto, quando se considera o passado, estratégia realizada pode ser definida como um padrão de comportamento consistente por um período de tempo. A estratégia pretendida para o futuro, ou seja, o plano estratégico de uma organização, pode se tornar uma realidade e constituir-se como o padrão de comportamento, como também pode não ser realizada. Da mesma forma, a estratégia realizada pode ser originária de um planejamento estratégico, ou pode surgir na organização sem que tenha sido pretendida. Essas situações ocorrem, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 18), pois “realização perfeita significa previsão brilhante, para não mencionar a falta de disposição para adaptar-se a eventos inesperados, ao passo que a não-realização sugere uma certa dose de negligência”. Na prática, em geral, as organizações procuram definir um curso de ação futuro através do planejamento, porém precisam, ao longo do percurso, se adaptar às situações ambientais que não haviam sido previstas anteriormente.

Dessa forma, as estratégias deliberadas são aquelas que foram planejadas e realizadas com sucesso, enquanto que as estratégias emergentes são aquelas que ocorreram sem terem sido pretendidas, quando diversas providências foram tomadas até que convergiram para um padrão consistente de comportamento, resultando em

uma estratégia realizada sem que existisse uma intenção anterior (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Nas organizações, as estratégias deliberadas e emergentes se misturam, de modo que combinam controle e aprendizado.

Existe ainda a idéia de estratégia como a posição de um produto em um mercado, ou estratégia como a perspectiva da organização, ou seja, a forma como as coisas são feitas. A diferença fundamental entre essas duas idéias é que a primeira visa o ambiente externo à organização, enquanto que a segunda visa seu ambiente interno. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 19) explicam que “mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil; mudar a perspectiva, mesmo procurando manter a posição, não é”.

O papel da estratégia é definir as linhas gerais de ação da organização, para que os detalhes possam ser tratados pelos funcionários no dia-a-dia. Entretanto, as mudanças que ocorrem no ambiente podem tornar a estratégia vigente inadequada, quando se faz necessária uma mudança estratégica. Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 23) lembram que “embora as fórmulas para mudanças estratégicas possam sair facilmente, o gerenciamento das mesmas, em especial quando envolvem mudança de perspectiva, é difícil”. Como a estratégia serve como um guia para evitar que ocorram desvios no curso de ação da organização, ela pode acabar dificultando a reação das pessoas às situações ambientais inesperadas. Assim, como explicam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 23), “a estratégia, como estado mental, pode cegar a organização”.

4.1. Gestão Pública

Para se adaptar a novos requerimentos, o Estado contemporâneo começou, na década de 1980, a perceber a necessidade de se reorganizar para desempenhar novos papéis. A gestão governamental tradicional passou a ser questionada a partir do esgotamento de seu modelo burocrático, traduzido no seu *déficit* de desempenho e na baixa qualidade dos serviços prestados. No contexto apresentado por Motta (2007, p. 20), “a modernidade veio com propostas de adaptação, flexível e contínua, não só para resolver problemas prementes como também para enfrentar as surpresas oriundas da aceleração de mudanças sociais, econômicas e políticas”. A necessidade de mudanças passava pelas áreas da governança e dos modelos de gestão. Nesse contexto, a estratégia da reforma gerencial latino-americana tinha como principal objetivo aumentar a eficácia, eficiência e efetividade da administração pública (MARINI, 2002).

No Brasil, onde a década de 1980 foi marcada simultaneamente pela crise econômica e pela democratização de uma sociedade com diferenças estruturais, funcionais e sócio-culturais, o setor público tem a gestão como um de seus maiores desafios. Para enfrentá-lo, o governo busca, desde a década de 1990, implantar modelos de gestão pautados sobretudo na qualidade da administração pública. Sobre a experiência brasileira, Marini (2002, p. 46) explica que a reforma gerencial de 1995 tinha como prioridade “repensar a administração pública a partir de sinais de evidente esgotamento do modelo burocrático vigente”. Marini (2002, p. 46) destaca ainda que o então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) elaborou um “diagnóstico que apontou os principais problemas da administração pública brasileira nas dimensões institucional-legal, cultural e de gestão”, a partir do qual propôs um novo modelo conceitual. As principais iniciativas decorrentes incluem novos instrumentos

gerenciais, como programas de inovação e qualidade na administração pública, e a valorização do servidor, visando promover a mudança cultural. Em 1998, conforme Marini (2002, p. 47), o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), com base em diretrizes estratégicas, adotou “um novo conceito de programa, segundo o qual as ações e os recursos do governo são organizados de acordo com os objetivos a serem atingidos”. Além disso, o uso da tecnologia da informação foi intensificado em busca de maior transparência e modernização da gestão interna. Em 2003, Silva e Amaral (2007, f. 14) lembram que foi desenvolvida uma “política conjugada de democratização das relações de trabalho, de valorização dos servidores públicos e de qualificação dos serviços prestados à população”.

No processo histórico de transformação da gestão pública são identificadas três dimensões: a dimensão finalística, instrumentalizada pelo planejamento, que abrange desde o sonho até a forma de realização; a inovação gerencial, caracterizada pelos modelos de gestão que visam o alcance de resultados; e a construção institucional, moldada pela relação entre política e administração (BRASIL, 2003). Porém, Silva e Amaral (2007, p. 11) ressaltam que o sucesso dos processos de reforma foi parcial, “sendo que no início do século XXI ainda coexistiam práticas patrimonialistas, segmentos da burocracia weberiana, gerencialismo e necessidade de atender a demandas sociais mais do que justificadas”.

O esforço governamental mais recente nesse sentido foi a criação, em 2005, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), por meio do Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Sua finalidade é melhorar a qualidade da prestação do serviço público, bem como aumentar a competitividade do país, visando atingir a excelência em gestão. O Programa também pretende ser um

instrumento indutor da cidadania, uma vez que, conforme seu Documento de Referência (BRASIL, 2007b, p. 4), conduz

“os agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública ética, participativa, descentralizada, promotora de controle social e orientada para os cidadãos e para a produção de resultados que agreguem valor à sociedade”.

A participação dos servidores públicos e seu comprometimento com a missão dos órgãos e entidade nos quais atuam é a base para se produzir benefícios ao setor público e à sociedade. Visando conciliar o seu caráter público com o nível de excelência pretendido, o Programa optou pela estratégia de adaptar um modelo internacional de excelência em gestão à sua característica essencialmente pública, de forma a possibilitar o aumento da eficiência, eficácia e efetividade da atividade administrativa no setor público, atingindo assim altos padrões de desempenho e qualidade na gestão de organizações públicas.

Tendo em vista esses objetivos, o Programa definiu então os fundamentos sobre os quais seu modelo de gestão se baseia. Trata-se de valores essenciais que devem guiar a prática administrativa das organizações públicas e, para tanto, precisam ser internalizados pelos agentes públicos. O Programa explica que esses fundamentos, “à medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, por fim valores inerentes à cultura organizacional” (BRASIL, 2007b, p. 11). Uma vez que o modelo é definido como sendo ao mesmo tempo de excelência e de caráter público, seus fundamentos também refletem essas duas características. Assim, os fundamentos de natureza pública são constitucionais: excelência dirigida ao cidadão, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Além desses, também integram a base de sustentação do modelo os

fundamentos que garantem a gestão de excelência: gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social. A política de capacitação de 2006 teve como foco a melhoria da eficiência e eficácia do serviço público por meio de ações que visavam “sensibilizar e incentivar novas práticas de trabalho no serviço público, em velhas e novas gerações de servidores” (SILVA e AMARAL, 2007, p. 15).

Silva e Amaral (2007, p. 11) entendem que

“o desafio para a administração pública federal está na criação de novos modelos de coordenação e gestão que promovam a atuação integrada entre os diversos órgãos da administração pública, em processos de revisão e repactuação de papéis e responsabilidades, assim como na consolidação do atual marco regulatório e de seus entes institucionais”.

Para enfrentá-lo é preciso implantar na administração pública estrutura e tecnologias ágeis, flexíveis e modernas, além de preparar os servidores públicos para a implementação dessas mudanças, dando-lhes a oportunidade de serem ouvidos, pois podem oferecer soluções criativas aos problemas apresentados, com responsabilidade.

Diante de um contexto repleto de desafios nos campos político, econômico e social, o Brasil precisa promover transformações macro-institucionais, com reflexo nas instituições públicas, que buscam seu fortalecimento. O Plano de Gestão do Governo Lula reconhece que o “quadro desafiador requer uma estratégia de transformação da gestão pública, concebida e implementada de forma consensuada, com vistas à construção de um novo perfil de Estado” (BRASIL, 2003, p. 7). Visando promover esta transformação, o Plano de Gestão Pública (BRASIL, 2003), no âmbito das instituições do poder executivo federal, pretende redefinir estratégias, recompor a força de trabalho, reconfigurar estruturas e processos, e redimensionar os recursos de forma mais

eficiente para obter melhores resultados. A necessidade de transformação da gestão pública requer, segundo o Plano (BRASIL, 2003, p. 9),

“um novo perfil de atuação do Estado que fortaleça, nas instituições públicas, o caráter de impessoalidade e universalismo de procedimentos, em contraposição ao caráter patrimonialista historicamente presente na cultura nacional manifestado em práticas de captura do interesse público por interesses privados”.

Visa também a ampliação da governança, bem como o alcance de eficiência, transparência e participação, sempre baseado em um alto padrão ético.

Como instituição pública inserida no contexto das políticas de desenvolvimento brasileiras, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é sensível às transformações do cenário econômico internacional, principalmente no que diz respeito aos ativos imateriais, por ser a entidade responsável pela gestão da propriedade sobre estes ativos, que têm papel central na economia globalizada. Para garantir à sociedade sistemas de apropriação e comercialização desses ativos, “as instituições gestoras de propriedade intelectual em todos os países do mundo vêm sofrendo reformulações” (BRASIL, 2007a, p. 3). O INPI iniciou seu programa de reestruturação em 2004 com o propósito de criar uma cultura de propriedade intelectual favorável ao crescimento nacional e internacional das empresas brasileiras na economia global, por meio da eficiência na prestação de serviços e do fortalecimento de sua estrutura operacional.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada na pesquisa foi a abordagem quali-quantitativa através de Estudo de Caso, do tipo descritivo, utilizando argumento indutivo e componentes de constructos, conforme explicado a seguir.

5.1. Abordagem e Tipologia de Pesquisa

O presente estudo foi elaborado por meio de uma abordagem *quali-quantitativa*. A abordagem qualitativa foi utilizada, pois se pretende compreender o significado subjetivo dos relatos dos participantes da pesquisa. Como explicam Denzin e Lincoln (2006, p. 17),

a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem naturalista, interpretativa, para mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Também foi feita uma abordagem quantitativa, uma vez que os eventos foram submetidos à classificação, mensuração e análise. Chizzotti (2008, p. 69) esclarece que “seu objetivo é propor uma explicação de conjunto de dados reunidos a partir de uma conceitualização da realidade percebida ou observada”. As abordagens qualitativa e quantitativa se complementam mutuamente, de modo que, segundo Chizzotti (2008, p. 34), “o material recolhido com técnicas qualitativas podem ser analisados com métodos quantitativos, como é o caso da análise de conteúdo”.

A tipologia de pesquisa utilizada foi o *Estudo de Caso*, pois se trata de uma análise específica de um caso real delimitado a determinada organização, procurando obter um caráter de profundidade e detalhamento. Este tipo de pesquisa, conforme Gil (1994, p. 72), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos

objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”. Acrescentando a esta reflexão, Cooper e Schindler (2003) relatam que a ênfase de Estudo de Caso consiste em uma análise contextual completa que abrange poucos fatos e suas inter-relações. Eles afirmam também que fontes múltiplas de informação levam a maiores detalhes, o que auxilia na solução de problemas, avaliação e estratégia. Cooper e Schindler (2003, p. 131) ressaltam a importância do papel científico do Estudo de Caso ao explicar que ele “pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos”.

5.1.1. Delimitação Temporal

A pesquisa foi realizada com funcionários do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) nos meses de setembro a novembro de 2008, e abordou, dentre outros aspectos, o processo de reestruturação do Instituto, que teve início em 2004, com foco na Cultura Organizacional e no Processo de Gestão.

Assim, este Estudo de Caso consiste da análise do processo de reestruturação ocorrido no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) nos últimos cinco anos, tomando como base o relato dos seus funcionários, que atuam como agentes deste processo, além de sofrerem o impacto gerado por ele.

5.2. Tipo de Estudo

O estudo foi do tipo *descritivo*, pois visa descobrir respostas para as perguntas *quem, o que, quando e onde* de forma meticulosa e detalhista. Neste tipo de estudo, como explicam Cooper e Schindler (2003, p. 31), “o pesquisador tenta descrever ou

definir um assunto, normalmente criando um perfil de um grupo de problemas, pessoas ou eventos”.

5.3. Tipo de Argumento

O tipo de argumento foi *indutivo*, pois apresenta sugestões e suposições acerca do constructo cultura organizacional em ambiente de mudança a partir da pesquisa de um caso específico. Pretende-se tirar conclusões a partir dos fatos evidenciados durante o Estudo de Caso em particular. Tais conclusões devem explicar os fatos, bem como os fatos dão suporte às conclusões. Entretanto, como explicam Cooper e Schindler (2003, p. 49), “a natureza da indução é que a conclusão seja apenas uma hipótese, é uma explicação, mas há outras que também se ajustam ao fato”.

5.4. Tipo de Componente

O componente utilizado foi *constructo*, pois o estudo foi baseado em imagens ou idéias relacionadas a questões psicológicas ou sociológicas. Cooper e Schindler (2003, p. 53) explicam que “construímos constructos ao combinar os conceitos mais simples, especialmente quando a idéia ou imagem que pretendemos transmitir não está diretamente sujeita a observação”.

Este estudo tem como componentes os constructos *cultura organizacional*, formado pelos conceitos de cultura, controle, significado, cultura nacional e burocracia; e *processo de gestão*, formado pelos conceitos de estratégia, gestão pública e reforma administrativa. O constructo *cultura organizacional* foi estudado de acordo com a Tipologia Cultural de Quinn (SANTOS, 2000) e com as perspectivas de análise das significações culturais nas organizações (MARTIN e FROST, 2001).

5.5. Método de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de *entrevistas semi-estruturadas* em profundidade, uma vez que se pretende entender o significado que os respondentes atribuem ao que é perguntado. Nas entrevistas foram utilizadas questões abertas que, como explica Roesch (2007, p. 159), “permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

O formulário da entrevista semi-estruturada é composto de doze questões abertas e cinco fechadas (apêndice 1). As questões fechadas visam identificar o perfil dos respondentes. Quanto às questões abertas, foram abordados inicialmente os elementos da cultura organizacional do INPI, tendo por base na fundamentação teórica acerca deste constructo. Na segunda parte da entrevista, as questões procuram revelar a relação entre os funcionários e a organização. Por fim, as últimas questões tratam do processo de reestruturação do Instituto e foram analisadas principalmente a partir do constructo processo de gestão.

Durante as entrevistas, foram anotados os principais pontos relatados à medida que as perguntas eram respondidas. Após as entrevistas, os relatos foram gravados pela pesquisadora e então transcritos. A opção por esta forma de registro das entrevistas pretendeu deixar os respondentes à vontade para discorrer acerca do assunto abordado, procurando evitar o desconforto causado pela presença do gravador.

Também foi utilizada a *observação*, método considerado fundamental para a pesquisa, e que é sempre utilizado na etapa de coleta de dados, de acordo com Gil (1994). A observação permite que os fatos sejam percebidos de forma direta, sem

intermediações. Dessa forma, segundo Gil (1994, p. 110) “a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida”.

5.6. Método de Análise dos Resultados

A técnica de análise de dados utilizada foi a *análise de conteúdo*, com o objetivo de captar a perspectiva dos respondentes registrando sua compreensão das mudanças ocorridas na situação estudada. Roesch (2007, p. 169) explica que

a ‘citação direta’ permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.

Apresentar categorias auxilia a distinguir os relatos dos respondentes e a interpretá-los posteriormente. A amostra de 42 respondentes obteve 190 categorias totais. Cada categoria foi analisada de acordo com o maior número de frequência em cada questão respondida. O corte estatístico para análise dos resultados foi acima de 10% do número de respondentes, isto é, 4,2. Assim sendo, cada categoria citada por uma quantidade de respondentes acima de cinco foi incluída para a análise final dos resultados.

5.7. O Caso

O caso da pesquisa foi o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), uma autarquia federal criada em 1970, cuja finalidade principal é executar, no âmbito nacional, as normas que regulam a propriedade industrial, de modo a realizar a concessão de marcas e patentes, a averbação de contratos de transferência de tecnologia e de franquia empresarial e o registro de programas de computador, de desenho industrial e de indicações geográficas, além de pronunciar-se quanto à

conveniência de assinatura, ratificação e denúncia de convenções, tratados, convênios e acordos sobre propriedade industrial.

No sentido de tornar a propriedade industrial um instrumento cada vez mais poderoso dentro da política industrial e tecnológica, o INPI vem aprofundando o processo de modernização e de descentralização de suas atividades, com a meta de alcançar uma atuação mais ativa e dinâmica junto a seus clientes, privilegiando a inovação e o atendimento a novas demandas. Este movimento é acompanhado, também, por uma participação ativa do Instituto junto a outros órgãos do governo federal nos debates e nas negociações implementados em foros internacionais, buscando o estabelecimento de um ambiente adequado aos interesses nacionais.

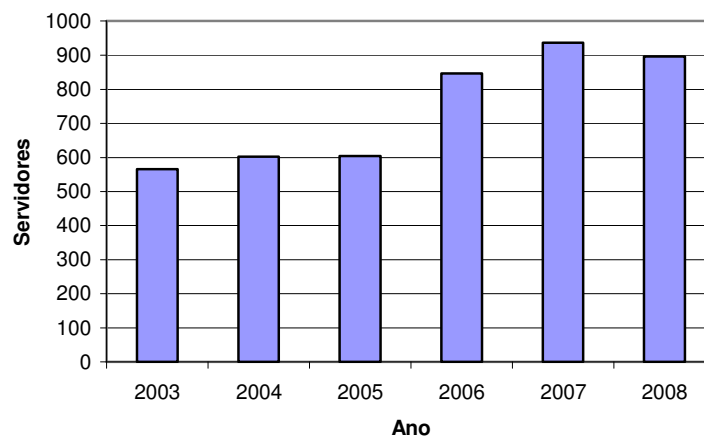
5.7.1. Processo de Reestruturação

O INPI teve seu quadro de funcionários ampliado em um curto período de tempo, o que demandou uma adaptação por parte dos funcionários antigos, assim como mudanças relacionadas à infraestrutura da organização no intuito de recepcionar e alocar os novos funcionários. Essas são as conseqüências mais perceptíveis, porém tais mudanças também afetam a cultura da organização, constructo abordado no presente estudo.

No primeiro semestre de 2006, o Governo Federal aprovou a criação de 440 novas vagas para o INPI, a serem preenchidas por concurso público. Nesse sentido, o Instituto convocou 139 pessoas aprovadas no concurso de 2004, que constavam do cadastro de reserva. Além disso, foram convocados 153 aprovados no concurso de 2006, admitidos no segundo semestre do mesmo ano. Dessa forma, somente em 2006, houve um aumento líquido de 40% na quantidade total de servidores ativos.

Considerando o período de 2003 até 2008, o crescimento da quantidade total de servidores ativos foi de 58%, como demonstra o gráfico abaixo, construído a partir de dados divulgados nos Relatórios de Gestão do INPI:

Gráfico 1 – Quantidade de servidores



Fonte: Relatórios de Gestão do INPI.

Além do aumento significativo na quantidade de funcionários, destaca-se ainda a criação, pela primeira vez em sua história, de um plano de carreira próprio para o INPI, com uma nova tabela de cargos e salários, que teve a adesão da grande maioria dos servidores. Com o novo plano espera-se evitar a perda de servidores para outras instituições que oferecem salários mais atrativos. Outro ponto positivo da nova carreira é a possibilidade de maior flexibilidade no que diz respeito aos requisitos necessários à ascensão profissional.

Ainda com relação ao setor de recursos humanos, foi desenvolvido um programa de treinamento e capacitação compatível com as demandas e as necessidades do INPI. O Plano Anual de Capacitação, por ser um programa estruturado e contínuo de qualificação de recursos humanos, auxilia o atendimento das metas e dos objetivos

institucionais. Em 2008, o processo de transformação do INPI levou o Instituto a formatar programas especiais para o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos seus gestores, o Plano de Desenvolvimento Gerencial, e das equipes de trabalho, o Plano de Desenvolvimento de Equipes.

Com o objetivo de abrigar o novo contingente de pessoal contratado no decorrer de 2006, houve uma mudança na estrutura do Instituto, que foi contemplado com novas instalações, contendo salas e equipamentos mais modernos. No sentido de resolver o problema da falta de espaço físico nas instalações do antigo edifício-sede do INPI, na Praça Mauá, Rio de Janeiro, bem como devido a suas deficiências, tais como falta de segurança, conforto e funcionalidade, o INPI optou pelo aluguel de andares do edifício situados na Rua Mayrink Veiga, no centro do Rio de Janeiro. Assim, o INPI realizou a mudança dos setores para um prédio próximo à antiga sede, de perfeita aceitação em termos de transporte e localização na cidade por parte do usuário.

Outra mudança foi a aquisição de móveis e equipamentos para permitir que todos os funcionários estejam adequadamente aparelhados. No primeiro semestre de 2006, foram distribuídos 380 novos computadores, priorizando o atendimento aos novos contratados do INPI e a substituição dos equipamentos mais antigos. Houve ainda a aquisição de novas estações de trabalho, cadeiras e gaveteiros, com a finalidade de padronizar o mobiliário utilizado pelo INPI.

No processo de modernização dos sistemas de informação, os avanços incluíram o *e-marcas*, o novo sistema que permite que os pedidos de registro e petições de marcas possam ser feitos e enviados pela Internet por meio de formulário eletrônico, a Revista da Propriedade Industrial disponibilizada em impresso e eletronicamente e o sistema informatizado de atendimento da Ouvidoria.

5.7.2. Planejamento Estratégico

Com a conclusão, em 2006, da primeira fase do programa de reestruturação, após terem sido alcançados os objetivos quanto à contratação de servidores, à criação do plano de carreira, à mudança física e à implantação do *e-marcas*, foi elaborado o Planejamento Estratégico (BRASIL, 2007a), considerado imprescindível para aumentar as chances de sucesso da reestruturação do INPI. Dentre os pontos principais do plano estratégico, que abrange o período de 2007 a 2011, estão a definição da missão da instituição, seus propósitos, sua visão para 2011, além de seus valores organizacionais e suas diretrizes e objetivos estratégicos.

Com a finalidade de garantir transações seguras envolvendo ativos intangíveis, foi definida a missão do Instituto (BRASIL, 2007a): “o INPI existe para criar um sistema de propriedade intelectual que estimule a inovação, promova a competitividade e favoreça o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do país”. Além disso, foi estabelecida a situação desejada para o Instituto em 2011 (BRASIL, 2007a): “o INPI deverá ser um dos institutos de propriedade intelectual de referência no mundo, no que tange à eficiência e à qualidade dos seus diversos serviços”.

O Planejamento Estratégico menciona também os valores organizacionais que orientam a atuação dos funcionários do INPI: transparência, cooperação, compromisso com resultados, proatividade e liberdade de pensamento e expressão (BRASIL, 2007a). Finalmente, no sentido de alcançar a situação desejada para 2011, definida na visão de futuro da organização, foram definidas oito diretrizes estratégicas que se desdobram em 27 objetivos estratégicos (BRASIL, 2007a). Assim, as diretrizes básicas que devem orientar as ações do Instituto são:

- Garantia da eficiência e da qualidade no exame e registro de direitos;
- Divulgação e comunicação do INPI com a sociedade;
- Aperfeiçoamento institucional do sistema nacional de Propriedade Intelectual;
- Execução e fomento da educação e da pesquisa em Propriedade Intelectual;
- Inserção no sistema internacional de Propriedade Intelectual;
- Desenvolvimento da infra-estrutura de suporte à Propriedade Intelectual;
- Consolidação da atuação do INPI perante o judiciário no campo da;
- Propriedade Intelectual; e
- Modernização administrativa do INPI.

5.8. Participantes

Para realizar a aplicação do formulário de entrevista durante a pesquisa de campo, o método de seleção dos participantes considerou os seguintes aspectos com relação ao perfil dos membros da organização: *lotação e tempo de serviço*.

Com relação à *lotação*, foram selecionados de oito a doze funcionários de cada uma das quatro diretorias que realizam as atividades-fim do INPI no Rio de Janeiro: Diretoria de Articulação e Informação Tecnológica (DART), Diretoria de Patentes (DIRPA), Diretoria de Marcas (DIRMA) e Diretoria de Contratos de Tecnologia e Outros Registros (DIRTEC). A Diretoria de Administração e Serviços (DAS), bem como os setores que prestam serviços de apoio à Presidência do INPI, que incluem a Ouvidoria, a Procuradoria, a Auditoria e a Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento, não tiveram funcionários selecionados para a aplicação do formulário de entrevistas, para

que seja preservada a imparcialidade dos relatos, tendo em vista o envolvimento da pesquisadora com estas áreas.

Quanto ao *tempo de serviço*, foram selecionados dezesseis funcionários com mais de vinte anos de trabalho no INPI, dez funcionários que têm entre cinco e vinte anos de trabalho no INPI e dezesseis funcionários que ingressaram no INPI há menos de cinco anos. Este critério de seleção tem o objetivo de captar a diferença de percepção dos funcionários antigos e novos diante do processo de reestruturação pelo qual o INPI passou.

A relação de funcionários disponibilizada pela Coordenação-Geral de Recursos Humanos contendo dados quanto à matrícula, nome, situação, data de ingresso no INPI, classificação funcional e unidade administrativa de lotação foi separada por Diretoria e organizada de acordo com tempo de serviço, atendendo assim aos critérios descritos acima. Posteriormente foi realizada a seleção dos participantes com base em uma tabela de números aleatórios apresentada em McClave, Benson e Sincich (2004), conforme quadro 5 abaixo.

Quadro 5 – Amostra

TEMPO DE SERVIÇO	DART	DIRPA	DIRMA	DIRTEC	TOTAL
Até 5 anos	4	4	4	4	16
De 5 a 20 anos	3	4	3	0	10
Mais de 20 anos	4	4	4	4	16
TOTAL	11	12	11	8	42

Fonte: autoria própria.

Foram feitas 52 abordagens que resultaram em 42 entrevistas, em quatro Diretorias. Dentre os dez contatos infrutíferos, metade foi resultante de negativa dos funcionários abordados em participarem da pesquisa, dois estavam em licença, um não

se posicionou, um não foi encontrado em seu local de trabalho e um deu a entrevista, porém ela foi posteriormente anulada a pedido do entrevistado, que havia demonstrado uma forte carga emocional durante a entrevista. Dessa forma, foi selecionada uma amostra de 42 participantes a partir da população de 965 funcionários do INPI em agosto de 2008.

5.9. Reflexões Teórico-Práticas

A cultura organizacional do INPI foi analisada com base na Tipologia Cultural de Quinn, que permite a caracterização das organizações conforme seus traços culturais comuns. De acordo com Santos (2000, p. 66), o modelo “visa a organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhadas que definem a cultura de uma empresa”. A compreensão desses comportamentos, valores e crenças deu subsídios para a análise do constructo *processo de gestão* no INPI nos últimos anos.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados é composta pelas anotações das *observações* da pesquisadora, pela codificação dos *relatos das entrevistas* em categorias e pelo *panorama geral* dos resultados, onde foram identificados os elementos citados com maior e menor frequência pelos entrevistados, e pela *apresentação das categorias finais*, analisadas no capítulo seguinte.

6.1. Observações

Na fase de coleta de dados, após a seleção dos participantes da pesquisa, foram identificados seus locais de trabalho, onde a pesquisadora fez a abordagem inicial, se apresentando e indicando o objetivo do contato. Nos locais de trabalho dos funcionários, as entrevistas foram realizadas, na maioria dos casos na própria estação de trabalho dos participantes, sendo que em alguns casos, de acordo com a preferência do entrevistado, foram utilizadas salas próximas ao seu local de trabalho. Dessa forma, a pesquisadora pôde observar, durante a realização das entrevistas, as características ambientais existentes em cada local, que se mostraram bastante diversificadas.

Os primeiros contatos foram feitos com funcionários da Diretoria de Patentes (DIRPA), localizada, em sua maioria, entre o 16º e 21º andares do edifício da Rua Mayrink Veiga, onde se encontravam dez, do total de doze participantes desta diretoria. Os outros dois participantes trabalham nos setores da DIRPA localizados no prédio da Praça Mauá. Após verificar o nível de escolaridade dos participantes, foi observado que todos aqueles localizados na Mayrink Veiga possuem pós-graduação completa, com exceção de um. Quanto aos dois participantes da Praça Mauá, um possui nível médio completo e o outro, nível superior incompleto, conforme demonstrado no quadro 6.

Quadro 6 – Perfil dos participantes da DIRPA

LOCAL DE TRABALHO	RESPONDENTES	ESCOLARIDADE
Mayrink Veiga	10	Pós-graduação
Praça Mauá	2	Nível médio

Fonte: autoria própria.

Dentre os quatro funcionários da DIRPA com mais de vinte anos de serviço no INPI, os três que possuem pós-graduação ocupam cargos de chefia e suas entrevistas foram extensas e repletas de referências ao passado, porém eles se mostraram bastante ativos atualmente e cheios de entusiasmo. Já o outro funcionário, que possui nível médio, trabalha no prédio da Praça Mauá e deu uma entrevista curta durante a qual houve demonstrações de cansaço, sem perspectiva de melhoria.

Nos seis andares ocupados pela DIRPA no edifício da Rua Mayrink Veiga, observou-se que o espaço é amplo, com estações de trabalhos separadas por divisórias baixas em toda extensão do andar, exceto nas duas extremidades, onde são as salas das chefias, que possuem divisórias altas e transparentes. Foi observada uma padronização das estações de trabalho nesses andares, que possuem placas indicando o número da baia, o nome do funcionário que a ocupa, seu setor, ramal e e-mail. O ambiente nesses andares é silencioso e calmo, com uma aparência limpa e organizada. Esses andares são ocupados pelas coordenações responsáveis pelo exame técnico de pedidos de patentes.

Os dois participantes da pesquisa localizados no edifício da Praça Mauá estão lotados na coordenação responsável pelos procedimentos administrativos da DIRPA. Os andares deste prédio possuem diversas salas ao longo de um corredor, em cujas portas existem placas indicando o setor que a ocupa e o nome de seus funcionários.

Nas salas, o mobiliário é antigo e o ambiente é marcado pela poluição visual, com muitos objetos compondo a decoração e com pouca padronização. O quadro 7 contém as diferenças existentes entre os dois locais de trabalho.

Quadro 7 – Características ambientais da DIRPA

LOCAL DE TRABALHO CARACTERÍSTICAS	MAYRINK VEIGA	PRAÇA MAUÁ
Coordenação	Exame técnico	Procedimentos administrativos
Organização	Padronização	Pouca padronização
Leiaute	Divisórias	Salas
Mobiliário	Estações de trabalho	Móveis antigos
Ambiente	Limpo e organizado	Poluição visual

Fonte: autoria própria.

A Diretoria de Marcas (DIRMA) está localizada, em sua maioria, entre o 23º e 25º andares do edifício da Rua Mayrink Veiga, e também tem setores que funcionam do edifício da Praça Mauá. Dentre os onze participantes da pesquisa desta Diretoria, nove trabalham na Mayrink Veiga e dois na Praça Mauá, como pode ser observado no quadro 8. Na análise do nível de escolaridade dos participantes, foi constatado que todos os funcionários entrevistados do 23º e 24º andares possuem pós-graduação completa e que apenas um funcionário selecionado do 25º andar possui este título. Os demais participantes do 25º andar possuem nível superior em andamento ou completo. Quanto aos dois participantes da Praça Mauá, um possui nível médio completo e o outro possui nível superior incompleto.

Quadro 8 – Perfil dos participantes da DIRMA

LOCAL DE TRABALHO	RESPONDENTES	ESCOLARIDADE
Mayrink Veiga	9	Pós-graduação / Nível superior
Praça Mauá	2	Nível médio

Fonte: autoria própria.

Foi observado que os três andares da Mayrink Veiga ocupados pela DIRMA possuem algumas diferenças em relação aos andares ocupados pela DIRPA, como demonstra o quadro 9. Apesar de também terem estações de trabalho, elas são separadas por divisórias mais baixas, de modo que, mesmo sentados, todos os funcionários se vêem. Além disso, não há a mesma padronização existente nos andares da DIRPA. Os funcionários da DIRMA personalizam suas estações de trabalho, que são decoradas a gosto de cada um com seus objetos pessoais, criando assim um clima mais informal, que também é caracterizado pelo comportamento das pessoas e pela maior movimentação existente nesses andares, o que faz com que o ambiente se torne mais ruidoso.

Quadro 9 – Características ambientais da DIRMA X DIRPA

DIRETORIA CARAC- TERÍSTICAS	DIRMA	DIRPA
Divisórias	Baixas	Altas
Estações de trabalho	Personalizadas	Padronizadas
Ambiente	Movimentado e ruidoso	Calmo e silencioso
Clima	Informal	Formal

Fonte: autoria própria.

Os dois funcionários entrevistados que trabalham no prédio da Praça Mauá têm mais de vinte anos de serviço no INPI e ocupam cargos de chefia. Ambos tiveram uma resistência inicial para participar da pesquisa, porém, após alguns contatos, decidiram dar a entrevista. O principal ponto em comum entre eles é o descontentamento gerado pela separação física de sua Diretoria, como ficou demonstrado ao revelarem seus sentimentos durante a reestruturação do INPI, na questão J da entrevista: *isolamento*.

No edifício da Praça Mauá, os dois locais de trabalho visitados apresentam diferenças marcantes. Um deles, no 18º andar, possui uma sala ampla com algumas mesas próximas às paredes, onde os funcionários trabalham, de modo que existe um grande espaço vazio no centro da sala. O outro, no 16º andar, conta com pequenas salas interligadas por portas em uma das extremidades do corredor, com móveis antigos, muitos objetos e volumes de documentos, o que causa uma poluição visual no ambiente. As outras salas deste andar são ocupadas pelo arquivo físico da Diretoria, organizado em estantes altas e antigas.

Os setores da Diretoria de Articulação e Informação Tecnológica (DART) ligados à atividade de articulação estão localizados no edifício da Rua Mayrink Veiga, enquanto que aqueles relativos à informação tecnológica funcionam no edifício da Praça Mauá, com algumas exceções: a área de articulação possui divisões regionais em seis estados brasileiros, e a área de informação tecnológica possui um setor na Mayrink Veiga. Dentre os participantes da pesquisa desta Diretoria, cinco trabalham da Mayrink Veiga e seis na Praça Mauá, conforme registrado no quadro 10. Ao verificar seu nível de escolaridade, percebe-se que existe um equilíbrio: os entrevistados da Mayrink Veiga possuem nível superior ou pós-graduação completa, e dentre os entrevistados da Praça Mauá, metade possui pós-graduação completa e a outra metade possui nível superior incompleto ou nível médio completo.

Quadro 10 – Perfil dos participantes da DART

LOCAL DE TRABALHO	COORDENAÇÃO	RESPONDENTES	ESCOLARIDADE
Mayrink Veiga	Articulação	5	Pós-graduação / Nível superior
Praça Mauá	Informação tecnológica	6	Pós-graduação / Nível médio

Fonte: autoria própria.

A característica mais marcante observada durante as entrevistas feitas na DART é a divisão da Diretoria em duas áreas de atuação distintas, separadas fisicamente e com pouca necessidade de interação, como foi relatado pelo funcionário DART 121: “o CEDIN fica bem separado da gente. Muita gente nem sabe que o CEDIN é [subordinado à] DART. A gente mesmo conversa muito pouco com o CEDIN. Eles têm uma dinâmica um pouco diferente da nossa”.

O segundo andar do edifício da Rua Mayrink Veiga, ocupado pelos setores ligados à atividade de articulação da DART e por um setor ligado à informação tecnológica, possui uma peculiaridade: as salas das chefias ficam localizadas na parte central do andar, de modo que existem duas áreas menores dedicadas às estações de trabalho dos funcionários, que são separadas por divisórias. O ambiente é organizado e tranquilo, com pouca movimentação.

Os entrevistados da DART localizados na Praça Mauá, cujas atividades são relacionados à informação tecnológica, estão distribuídos em três diferentes andares do edifício: o terceiro, o sexto e o sétimo. No terceiro andar, foram visitadas duas salas, sendo que em uma delas é feito atendimento ao público externo. Nelas, a característica mais marcante é o ruído provocado pelo ar condicionado. O sexto andar é, em sua maioria, ocupado por várias estantes de documentos. Em uma das extremidades do andar existe uma grande sala delimitada por divisórias altas, onde trabalham poucos funcionários, distantes entre si. No sétimo andar, uma das salas se distingue por haver estações de trabalho separadas por divisórias altas, padrão mais parecido ao adotado no edifício da Rua Mayrink Veiga.

Por último, foi visitada a Diretoria de Contratos de Tecnologia e Outros Registros (DIRTEC), que está localizada do edifício da Praça Mauá. A coordenação da DIRTEC

que trata de contratos de tecnologia fica no 12º andar, onde foram entrevistados cinco funcionários que possuem nível superior completo ou pós-graduação. A coordenação da DIRTEC responsável por outros registros funciona no nono andar, onde trabalham três participantes da pesquisa com diferentes níveis de escolaridade: médio, superior e pós-graduação. O quadro 11 contém estas informações.

Quadro 11 – Perfil dos participantes da DIRTEC

LOCAL DE TRABALHO	COORDENAÇÃO	RESPONDENTES	ESCOLARIDADE
Praça Mauá – 12º andar	Contratos de tecnologia	5	Pós-graduação / Nível superior
Praça Mauá – 9º andar	Outros registros	3	Variado

Fonte: autoria própria.

Dentre os funcionários entrevistados com mais de vinte anos de serviço no INPI, foi observado que três deles, apesar de afirmarem sentir-se bem no trabalho, não se relacionam com muitas pessoas e preferem ficar restritos ao seu local de trabalho, que neste caso são as salas do prédio da Praça Mauá.

Os dois andares ocupados pela DIRTEC na Praça Mauá possuem diversas salas ao longo do corredor, na maioria das quais trabalham entre dois e quatro funcionários. Foi observado que as pessoas tendem a permanecer em suas salas, de modo que existe pouca movimentação nos andares. Não existe uma padronização do ambiente de trabalho, já que os móveis e equipamentos estão dispostos conforme a conveniência de cada sala.

6.2. Relatos das Entrevistas

A partir da íntegra das entrevistas com os funcionários da organização estudada, foi feita a codificação das respostas em *categorias*, que são apresentadas a seguir, por

meio das tabelas correspondentes aos entrevistados, identificados pela sua Diretoria e pelo número aleatório pelo qual foram selecionados.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 1
 Tempo de serviço no INPI: > 21 anos
 Faixa etária: > 51 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: nível médio completo

Tabela 1 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 1

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Igualdade de tratamento
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Segregação; falta de transparência.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Casos particulares
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Marca
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Totalmente diferente; informatização; unidade física; interação; condições de trabalho.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom, interação.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; parte integrante.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Informatização
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Falta de treinamento; segregação; comunicação verbal e formal.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Isolamento
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não

Fonte: autoria própria.

Observa-se na tabela 1 que o respondente DIRMA 1 enfatizou a questão da falta de unidade do órgão, tendo citado a categoria *segregação* nas perguntas B e I e, na pergunta E, citou a *integração* como uma características do INPI ideal, além de indicar

isolamento na pergunta J. Apesar disso, este funcionário percebe a *interação* nos relacionamentos e sente que é *parte integrante* do INPI, como revelado nas perguntas F e G. Observa-se ainda que a *informatização* foi citada tanto na pergunta E, sobre o INPI ideal, como na pergunta H, relativa às alterações ocorridas nos últimos anos.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 37
 Tempo de serviço no INPI: > 21 anos
 Faixa etária: > 51 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 2 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 37

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Conformidade de trabalho
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Mudança/melhoria
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Primeira patente
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Marca; patente.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Totalmente diferente; interação; agilidade.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; interação; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; satisfação; gratidão.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Informatização; agilidade.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Adaptação
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; participação.

Fonte: autoria própria.

A tabela 2 indica que o respondente DIRMA 37, da mesma forma que o DIRMA 1, indicou a *interação* entre as características do INPI ideal, porém considera que há *interação* nos relacionamentos, de acordo com as respostas às perguntas E e F. Uma

explicação para isso pode ser que, ao analisar como seria o INPI ideal, os funcionários tendem a pensar de forma macro, na Instituição como um todo, enquanto que, para falar dos relacionamentos interpessoais, sua esfera de visão é micro, focada em sua área de atuação.

Outro ponto em comum com a entrevista anterior é a indicação da mesma categoria nas perguntas E e H, a respeito das características do INPI ideal e das principais alterações recentes, respectivamente. Porém, no caso deste funcionário, a categoria citada foi *agilidade*.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 38
 Tempo de serviço no INPI: > 21 anos
 Faixa etária: de 41 a 50 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: nível superior incompleto

Tabela 3 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 38

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Compromisso/comprometimento; capacitação/desenvolvimento.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Descrença
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Corrupção
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mistura do passado e presente; mudança/melhoria; capacitação/desenvolvimento; condições de trabalho.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Individualismo; segregação; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; esperança.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Perda de benefícios; classificação internacional; greve.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Adaptação; dificuldade de comunicação; imposição.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Falta de valorização
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim

Fonte: autoria própria.

A tabela 3 revela a visão negativa expressada pelo respondente DIRMA 38 nas perguntas B, C, F, H, I e J. Apesar disso, este funcionário afirmou se sentir *bem* e ainda ter *esperança* na resposta à pergunta G.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 48
 Tempo de serviço no INPI: > 21 anos
 Faixa etária: de 41 a 50 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: nível superior incompleto

Tabela 4 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 48

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Heterogeneidade
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Descrença; segregação.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Absurdos
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Abandono; segregação.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; unidade física; privacidade.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Grupos; segregação; assédio moral.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Isolamento; desmotivação/desestímulo.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Agilidade; infraestrutura; separação física.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Adaptação; desmotivação/desestímulo; falta de reconhecimento.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Isolamento
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não

Fonte: autoria própria.

Na mesma linha da entrevista anterior, a tabela 4 demonstra que o respondente DIRMA 48 tem uma visão ainda mais negativa do INPI, como pode ser observado na maioria das suas respostas, que tiveram categorias como *segregação*, *isolamento* e *desmotivação/desestímulo*.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 57
 Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos
 Faixa etária: de 31 a 40 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 5 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 57

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Competição; salário/plano de carreira; condições de trabalho.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Segregação; desmotivação/desestímulo.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Antigos desvalorizados; não conheço.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá; marca; patente.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; flexibilidade de horário; unidade física; transparência; continuidade.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; novos x antigos; dificuldade de transferência de conhecimento.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; motivação/estímulo; mudança/melhoria; falta de transparência.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Novos funcionários; exame simplificado/backlog; divulgação; infraestrutura; informatização; administração.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; participação; transparência.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; preocupação.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; exame simplificado; participação.

Fonte: autoria própria.

Como se observa na tabela 5, o respondente DIRMA 57 mencionou categorias opostas em algumas perguntas. Apesar de ter citado a *desmotivação/desestímulo* como uma crença compartilhada entre os funcionários na pergunta B, revelou que ele próprio não compartilha desta crença ao demonstrar seu sentimento de *motivação/estímulo* na pergunta G. Outro ponto controverso diz respeito à questão da *transparência*, que foi

citada como uma característica do INPI ideal, na pergunta E, assim como na análise do gerenciamento e comunicação durante o período de reestruturação, na pergunta I, além de ter sido mencionada a *falta de transparência* na pergunta G, sobre seus sentimentos enquanto funcionário do órgão.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 63
 Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos
 Faixa etária: de 41 a 50 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 6 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 63

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Metas; capacitação/desenvolvimento; heterogeneidade.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Mudança/melhoria; descrença; descontinuidade.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Regime militar; não conheço.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Marca; ineficiência.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Diferente; informatização; legislação; atendimento ao usuário; interação; unidade física.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Heterogeneidade; bom; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; Motivação/estímulo; mudança/melhoria.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Exame simplificado/backlog; novos funcionários; informatização; infraestrutura; capacitação/desenvolvimento.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; boa comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; mudança/melhoria.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Informatização; exame simplificado; sim.

Fonte: autoria própria.

Percebe-se na tabela 6 que um ponto relevante considerado pelo respondente DIRMA 63 são as *mudanças e melhorias* pelas quais o Instituto vem passando, que foram mencionadas nas perguntas B, G e J. Uma consequência disso foi citada nas perguntas A e F: a *heterogeneidade* de valores organizacionais e nos relacionamentos entre os funcionários, respectivamente. Percebe-se ainda que, da mesma forma que o respondente DIRMA 1, a *informatização* foi indicada nas perguntas E e H, sendo esta uma característica do INPI ideal que já vem sendo objeto de alterações recentes.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 77
 Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos
 Faixa etária: de 41 a 50 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 7 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 77

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Heterogeneidade; participação; omissão.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Segregação; superioridade de patentes.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Heterogeneidade; burocracia; não conheço.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Patente
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Atendimento ao usuário
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Alta gerência x corpo funcional; diretorias/setores.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Desmotivação/desestímulo
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Novos funcionários; exame simplificado/backlog; salário/plano de carreira; flexibilização da hierarquia; greve; política/governo.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Força externa; falta de liderança; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Afrontado; alienado; observador.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; modernização administrativa.

Fonte: autoria própria.

A tabela 7 revela que o respondente DIRMA 77, assim como o anterior, também percebe a existência de uma *heterogeneidade* cultural no INPI, categoria indicada nas perguntas A e C. Além disso, ele possui sentimentos negativos com relação ao órgão e a sua reestruturação, como pode ser observado nas respostas às perguntas G e J. Este negativismo foi demonstrado também nas perguntas B e I, a respeito das crenças e do gerenciamento das alterações, respectivamente. Por fim, na resposta à pergunta F, o funcionário indicou a existência de conflitos e diferenças entre os grupos.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 94
 Tempo de serviço no INPI: < 5 anos
 Faixa etária: de 21 a 30 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: nível superior completo

Tabela 8 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 94

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Salário/plano de carreira; condições de trabalho; compromisso/ comprometimento.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Desconstrução da inércia do órgão; mudança/melhoria.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; normatização de procedimentos; burocracia; unidade física.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; formação x experiência.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; satisfação.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Informatização; infraestrutura; exame simplificado/backlog.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Imposição; comunicação hierárquica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; falta de participação.

Fonte: autoria própria.

Observa-se na tabela 8 que o respondente DIRMA 94, assim como o DIRMA 63, enfatizou as *mudanças e melhorias* que vêm ocorrendo no órgão, mencionadas nas perguntas B, E e J. Entretanto, este funcionário criticou a forma de gerenciamento das alterações e percebeu resistências a elas, conforme se verifica nas perguntas I e K.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 128

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 9 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 128

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Compromisso/comprometimento; legislação.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Individualismo; importância da propriedade industrial; manutenção do <i>status quo</i> .
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Conhecimento dos antigos; personalismo.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ineficiência
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; salário/plano de carreira; unidade física; privacidade; trabalhar em casa.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Heterogeneidade; cordialidade; grupos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; responsabilidade.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Infraestrutura; novos funcionários; capacitação/desenvolvimento; administração; salário/plano de carreira.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; participação; imposição.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; mudança/melhoria.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; salário/plano de carreira; mudança física.

Fonte: autoria própria.

A tabela 9 revela que as *mudanças e melhorias* também são reconhecidas pelo respondente DIRMA 128, que as citou nas perguntas E e J, apesar de ter identificado, entre as crenças compartilhadas pelos funcionários, a *manutenção do status quo*, na pergunta B. Novamente, a mesma categoria foi citada como característica do INPI ideal, apesar de já ser considerada uma das principais alterações recentes e de já ter sofrido resistência, sendo neste caso a categoria *salário/plano de carreira*.

PERFIL DO RESPONDENTE

- A Diretoria: DIRMA 148
- B Tempo de serviço no INPI: < 5 anos
- C Faixa etária: > 51 anos
- D Sexo: masculino
- E Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 10 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 148

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Compromisso/comprometimento; metas; ética; relacionamento/amizade.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Individualismo; atendimento ao usuário; mudança/melhoria.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Marca
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Atendimento ao usuário; agilidade; informatização.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; grupos; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; motivação/estímulo.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Administração; novos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; comunicação eletrônica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; mudança/melhoria; motivação/estímulo.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não

Fonte: autoria própria.

Percebe-se na tabela 10 que a maioria das categorias citadas pelo respondente DIRMA 148 tem conotação positiva, revelando uma visão mais favorável da cultura do INPI e da sua reestruturação. A categoria atendimento ao usuário foi citada como uma crença compartilhada pelos funcionários, porém ainda é vista como uma característica do INPI ideal, como verifica-se nas perguntas B e E.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRMA 157
 Tempo de serviço no INPI: < 5 anos
 Faixa etária: de 21 a 30 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: nível superior incompleto

Tabela 11 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRMA 157

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Heterogeneidade; motivação/estímulo; ética.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Atendimento ao usuário
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Perseguição; não conheço.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Totalmente diferente; continuidade; agilidade; divulgação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Heterogeneidade; respeito; individualismo.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Não pertencimento
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Falta de identidade; exame simplificado/backlog; informatização; novos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; falta de planejamento; boa comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Preocupação
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não; informatização; antigos; adaptação.

Fonte: autoria própria.

A tabela 11 mostra que o respondente DIRMA 157, assim como o DIRMA 63, indicou a categoria *heterogeneidade* nas perguntas A e F, de modo que não identifica um padrão único de valores organizacionais e de relacionamentos no INPI. Em relação ao processo de reestruturação, este funcionário criticou seu gerenciamento e o vê com preocupação, conforme se observa nas perguntas I e J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 7

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: > 51 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível médio completo

Tabela 12 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 7

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Desinteresse
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Rádio-corredor
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Segregação
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Valorização dos funcionários; condições de trabalho.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; dedicação.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Isolamento
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Desinteresse
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Isolamento
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Isolamento

Fonte: autoria própria.

A falta de envolvimento do respondente DIRPA 7 fica evidente na tabela 12, com a incidência constante das categorias *desinteresse* e *isolamento*, na pergunta A, sobre os valores organizacionais, bem como nas perguntas H, I, J e K, a respeito do processo de reestruturação. Apesar disso, foram citadas categorias positivas nas perguntas F e G, sobre os relacionamentos interpessoais e seu sentimento enquanto funcionário do órgão, respectivamente.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 12
 Tempo de serviço no INPI: > 21 anos
 Faixa etária: > 51 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 13 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 12

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Falta de transparência; segregação.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Superioridade de patentes; descrença; manutenção do <i>status quo</i> .
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-diretor 3; presidência recente.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Unidade física; interação; valorização dos funcionários; transparência; normatização de procedimentos.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Interação; falta de respeito à hierarquia; formação x experiência.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Preocupação; motivação/estímulo; bem/ gosto; falta de transparência.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Salário/plano de carreira; infraestrutura; criação da DART; administração; estrutura organizacional; Autoridade Internacional de Busca (ISA) e Exame Preliminar de Patentes (IPEA).
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Falta de liderança; dificuldade de comunicação; falta de capacitação; falta de visão sistêmica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; preocupação.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não; questionamento; estrutura organizacional; falta de participação.

Fonte: autoria própria.

Ao analisar a tabela 13, é possível perceber que ela possui semelhanças com outras tabelas já apresentadas. O respondente DIRPA 12, assim como os respondentes DIRMA1 e DIRMA 37, citou a *interação* como uma característica do INPI ideal, apesar de esta categoria estar presente nos relacionamentos entre os funcionários, de acordo com as perguntas E e F.

Da mesma forma que o respondente DIRMA 57, ele enfatizou a questão da *transparência*. O funcionário a considera uma característica do INPI ideal e sente sua falta, conforme as perguntas E e G. Esta categoria também foi indicada na pergunta A, como ausente no que diz respeito aos valores organizacionais.

Percebe-se ainda a compatibilidade de opinião com o respondente DIRMA 157, quanto às críticas feitas ao gerenciamento das alterações recentes e ao sentimento de preocupação com relação à reestruturação, como se depreende das perguntas I e J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 29

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: > 51 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 14 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 29

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Mudança de geração; capacitação/ desenvolvimento; salário/plano de carreira.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Desconstrução da inércia do órgão
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-presidente 2; ex-diretor 1; presidência recente; ex-diretor 3.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Unidade física; divulgação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Cordialidade; DIRPA não tem conflito.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; motivação/estímulo; dedicação; oportunidades.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Administração; divulgação; discurso do ex-presidente.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Participação; capacitação/ desenvolvimento; comunicação eletrônica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; dinamismo.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; mudança física; adaptação.

Fonte: autoria própria.

A tabela 14 reflete a visão positiva expressada pelo respondente DIRPA 29. Mais uma vez, a mesma categoria foi citada nas perguntas E e H, sendo que neste caso a *divulgação* foi considerada uma característica do INPI ideal e também uma alteração recente. Isso mostra que as mudanças estão em curso, porém precisam prosseguir.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 49
 Tempo de serviço no INPI: > 21 anos
 Faixa etária: > 51 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 15 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 49

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Mudança de geração; relacionamento/amizade; legislação.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Questionamento
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Descrença; ex-presidente 1.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Generosidade
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Condições de trabalho; pessoal.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; interação; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Dedicação; oportunidades; gratidão.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Legislação; administração; novos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; continuidade.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; dificuldade de mudança; adaptação.

Fonte: autoria própria.

A tabela 15 mostra que o respondente DIRPA 49 citou categorias em comum com o DIRPA 29 em algumas perguntas, inclusive naquela a respeito dos sentimentos enquanto funcionário (pergunta G), o que pode ter ocorrido devido à semelhança de perfil entre os dois respondentes. O funcionário vê a necessidade de *pessoal* no INPI ideal, apesar de ter citado os *novos funcionários* entre as alterações recentes, conforme

se observa nas perguntas E e H. Novamente, fica evidenciado o momento de mudança pelo qual o INPI está passando, porém com ênfase na necessidade de *continuidade*, categoria citada na pergunta J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 97

Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos

Faixa etária: > 51 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 16 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 97

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Sucesso; estresse; metas.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Desconstrução da inércia do órgão
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Legislação
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Interação; comprometimento.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Segregação; conflitos naturais inofensivos; grupos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Responsabilidade
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Divulgação
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Gerenciamento descentralizado; comunicação eletrônica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; motivação/estímulo.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; antigos.

Fonte: autoria própria.

Observa-se na tabela 16 que o binômio interação x segregação voltou a ser abordado pelo respondente DIRPA 97, nas perguntas E e F. O funcionário menciona a *interação* como característica do INPI ideal, pois percebe a existência de *segregação* e de *grupos* nos relacionamentos.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 123

Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: pós-graduação incompleta

Tabela 17 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 123

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Sucesso; compromisso/comprometimento.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Questionamento
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá; papel.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; condições de trabalho; flexibilidade de horário; privacidade; pessoal.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Afinidade; novos x antigos; formação x experiência.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; dedicação.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Infraestrutura; informatização.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria; continuidade.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não

Fonte: autoria própria.

A tabela 17 demonstra as *mudanças e melhorias* percebidas pelo respondente DIRPA 123, conforme revelado nas perguntas E e J. O funcionário acredita que o INPI ideal teria melhores *condições de trabalho*, sendo que o Instituto já vem contando com alterações em sua *infraestrutura*, de acordo com as perguntas E e H. Ele também vê a *continuidade* como fundamental para o sucesso da reestruturação, tendo citado esta categoria na pergunta J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 125
 Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos
 Faixa etária: de 31 a 40 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 18 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 125

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Individualismo
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Não sei
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Papel; ineficiência.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; interação; burocracia; informatização; agilidade.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Segregação; novos x antigos; formação x experiência.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; burocracia; ineficiência.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Novos funcionários; infraestrutura; capacitação/desenvolvimento.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; falta de planejamento.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria; falta de planejamento.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não

Fonte: autoria própria.

Percebe-se na tabela 18 que o respondente DIRPA 125 é mais um funcionário com visão negativa do INPI. Como exemplo disso, se destaca a categoria *ineficiência*, citada nas perguntas D e G; a disfunção da *burocracia*, mencionada nas perguntas E e G; e a *falta de planejamento*, observada nas respostas às perguntas I e J. Além disso, o funcionário indicou a *segregação* nos relacionamentos e a existência de conflitos entre grupos, na pergunta F.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 128
 Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos
 Faixa etária: de 31 a 40 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 19 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 128

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Compromisso/comprometimento
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Imparcialidade
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Legislação
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá; logotipo.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; unidade física.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Respeito; conflitos naturais inofensivos; interação.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Orgulho; dedicação; valorização dos funcionários.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Divulgação; salário/plano de carreira.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Comunicação eletrônica
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Valorização dos funcionários; bem/gosto.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Salário/plano de carreira

Fonte: autoria própria.

Da análise da tabela 19 se depreende o aspecto profissional da entrevista do respondente DIRPA 128 nas perguntas A, B, C, F e G. Na última, ele citou a *valorização dos funcionários*, categoria mencionada também na pergunta J. Esta valorização pode ser percebida na pergunta H, na qual o *salário/plano de carreira* foi lembrado entre as alterações recentes, apesar de ter sido alvo de resistência, como citado na pergunta K.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 156

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 20 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 156

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Atender interesse do Estado
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Questionamento
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Salário/plano de carreira; pessoal; importância da propriedade industrial.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Novos x antigos; nível de escolaridade; grupos; diretorias/setores; bom.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Orgulho; importância da propriedade industrial; remuneração insatisfatória.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Política/governo; administração; salário/plano de carreira; infraestrutura; novos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; bom gerenciamento; dificuldade de comunicação; comunicação eletrônica; comunicação hierárquica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria; bem/gosto.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; associação de funcionários; mudança física; salário/plano de carreira; antigos; dificuldade de mudança.

Fonte: autoria própria.

A tabela 20 mostra que, assim como na entrevista anterior, o respondente DIRPA 156 percebe que a alteração de *salário/plano de carreira* sofreu resistência, conforme as perguntas H e K. O funcionário também citou esta categoria entre as características do INPI ideal, na pergunta E. Outra categoria mencionada nesta pergunta foi *pessoal*, apesar da indicação de *novos funcionários* entre as alterações recentes, na pergunta H. Isso reforça que o reconhecimento das alterações que vêm ocorrendo no órgão não exclui o objeto dessas alterações das características necessárias para se atingir o INPI ideal.

Outro ponto observado nesta entrevista é o teor político dado pelo funcionário ao citar a *importância da propriedade industrial* nas perguntas E e G, além da ênfase nos *interesses do Estado* e no *governo*, abordados nas perguntas A e H.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 167

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 21 a 30 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 21 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 167

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Sigilo; eficiência.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Personalismo
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-diretor 3; conhecimento dos antigos.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá; ineficiência.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Não mudou; interação; atendimento ao usuário; agilidade.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; diretorias/setores.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Dedicação; reconhecimento; atendimento ao usuário.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Novos funcionários; associação de funcionários; discurso do ex-presidente.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; adaptação; comunicação indireta.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; antigos.

Fonte: autoria própria.

Observa-se na tabela 21 que o respondente DIRPA 167 considera a eficiência um valor da cultura organizacional do INPI, porém esta é representada pelo símbolo oposto: a ineficiência, conforme revelado nas perguntas A e D. Isso mostra a distância entre o que os funcionários valorizam e como se vêem representados.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 177

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 21 a 30 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível superior incompleto

Tabela 22 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 177

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Cumprimento de prazos; cooperação.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Salário/plano de carreira
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Regime militar
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Hoje está ideal; salário/plano de carreira; informatização.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Interação; terceirizados x concursados.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Importância da propriedade industrial
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Salário/plano de carreira; associação de funcionários; infraestrutura.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Observador
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; mudança física.

Fonte: autoria própria.

A tabela 22 mostra que a categoria *salário/plano de carreira* é uma crença citada pelo respondente DIRPA 177, que também foi considerada entre as características do INPI ideal e entre as alterações recentes, como se verifica nas perguntas B, E e H. Mais uma vez, o ideal e o real coincidem, sendo que neste caso a categoria também é uma crença compartilhada pelos funcionários.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRPA 197
 Tempo de serviço no INPI: < 5 anos
 Faixa etária: de 31 a 40 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 23 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRPA 197

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Relacionamento/amizade
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Ética; cooperação.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Conhecimento dos antigos
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; informatização; continuidade; pessoal; agilidade.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; burocracia.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Infraestrutura; informatização; administração; política/governo.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de comunicação; rádio-corredor.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; cooperação.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; mudança física; antigos; adaptação.

Fonte: autoria própria.

Percebe-se na tabela 23 que na entrevista com o respondente DIRPA 197 houve novamente uma categoria presente nas respostas às perguntas E e H. A *informatização* ainda é considerada característica do INPI ideal, apesar de já ser vista como alteração recente, estando presente no processo de reestruturação do Instituto. Além disso, o funcionário enfatizou o *relacionamento* e a *cooperação* ao discorrer sobre os valores e

crenças da cultura organizacional do INPI, como pode ser visto nas perguntas A e B, o que também foi citado na pergunta J, a respeito dos seus sentimentos no período de reestruturação.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 29

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: de 41 a 50 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível superior incompleto

Tabela 24 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 29

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Atendimento ao usuário
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Questionamento
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Patente
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Unidade física; condições de trabalho.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Grupos; segregação.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; reconhecimento; atendimento ao usuário.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Informatização
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; transparência.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; mudança/melhoria.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; dificuldade de mudança; informatização.

Fonte: autoria própria.

Como se vê na tabela 24, o respondente DART 29 considera o atendimento ao usuário um valor compartilhado entre os funcionários, bem como um sentimento seu enquanto membro do INPI, de acordo com as perguntas A e G. Ademais, ele percebe que a principal alteração recente foi a informatização, que enfrentou a resistência dos funcionários, conforme visto nas perguntas H e K.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 31

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: > 51 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: pós Graduação Completa

Tabela 25 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 31

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Atendimento ao usuário
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Importância da propriedade industrial
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-diretor 4; ex-presidente 3; ex-diretor 2; ex-presidente 1.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; informatização; proatividade; divulgação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; novos x antigos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; orgulho; dedicação; oportunidades; satisfação.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Criação da DART
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; dificuldade de comunicação; imposição.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Falta de participação
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não; segregação; adaptação.

Fonte: autoria própria.

Ao analisar a tabela 25, se verifica a semelhança de sentimentos do respondente DART 31 com os DIRPA 29 e DIRPA 49, tendo em vista a indicação das categorias *dedicação* e *oportunidades* na pergunta G nas três entrevistas. Apesar de pertencer a outra diretoria, seu perfil possui características em comum com os demais. Ainda que tenha demonstrado sentimentos positivos como membro do INPI, o funcionário critica a forma de gerenciamento e comunicação das alterações ocorridas no Instituto, alegando também *falta de participação*, como se percebe nas perguntas I e J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 53
 Tempo de serviço no INPI: > 21 anos
 Faixa etária: de 41 a 50 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: nível superior incompleto

Tabela 26 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 53

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Cooperação; cumprimento de prazos.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Questionamento; ética.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-presidente 3; ex-diretor 2; presidência recente; regime militar.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mistura do passado e presente; controle de horário; comprometimento.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; novos x antigos; falta de capacitação para antigos; nível de escolaridade.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; orgulho; mudança/melhoria.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Informatização
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; boa comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Adaptação
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não; dificuldade de mudança.

Fonte: autoria própria.

Na tabela 26 se percebe que o respondente DART 53 citou categorias positivas em sua entrevista. Entretanto, indicou grupos de conflito e fez críticas na pergunta F, a respeito dos relacionamentos entre os funcionários.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 69

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: de 41 a 50 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível Médio Completo

Tabela 27 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 69

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Segregação; desinteresse.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Religião
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-gerente 2; ex-gerente 3.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Marca; patente.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Força política; divulgação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Informatização; divulgação.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; comunicação eletrônica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Adaptação
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; informatização.

Fonte: autoria própria.

Como demonstrado na tabela 27, o respondente DART 69 citou a *divulgação* nas perguntas E e H, incluindo-a entre as características do INPI ideal, bem como entre as alterações recentes ocorridas no INPI. Outra alteração mencionada foi a *informatização*, que foi recebida com resistência no órgão, conforme as perguntas H e K.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 92

Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 28 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 92

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Mudança de geração; rigidez dos antigos; legislação.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Importância da propriedade industrial; desmotivação/desestímulo; segregação.
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Regime militar; valorização do passado; ex-presidente 4.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Força política; salário/plano de carreira; valorização dos funcionários; condições de trabalho.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Heterogeneidade; grupos; diretorias/setores.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Satisfação; planos externos.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Administração; novos funcionários; política/governo; salário/plano de carreira; capacitação/desenvolvimento.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; insatisfação; bom gerenciamento; dificuldade de comunicação; rádio-corredor.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem / Gosto
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; mudança física; insatisfação.

Fonte: autoria própria.

A tabela 28 reflete o cunho político da entrevista com o respondente DART 92, que citou as categorias *importância da propriedade industrial*, *força política* e *política/governo* nas perguntas B, E e H, respectivamente. Além disso, ele mencionou o *salário/plano de carreira* nas perguntas E e H, mostrando mais uma vez que esta categoria já sofreu alterações, porém ainda está presente no imaginário ideal relativo ao Instituto. Por fim, apesar de ter afirmado sua *satisfação* em pertencer ao INPI, na pergunta G, ele percebe a *insatisfação* gerada no órgão durante o processo de reestruturação, como demonstrado nas perguntas I e K.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 94
 Tempo de serviço no INPI: de 11 a 15 anos
 Faixa etária: de 31 a 40 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: nível superior completo

Tabela 29 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 94

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Mudança de geração
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Desconstrução da inércia do órgão
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Auditor; coordenador.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Funcionário antigo
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; unidade física; capacitação/desenvolvimento; informatização; divulgação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Novos x antigos; terceirizados x concursados.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Esgotamento
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Infraestrutura; novos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; dificuldade de comunicação; insatisfação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; associação de funcionários.

Fonte: autoria própria.

A tabela 29 evidencia a visão do respondente DART 94 quanto às mudanças culturais pelas quais o INPI vem passando, como se observa nas perguntas A, B e E. Apesar de perceber essas mudanças e ter sentimentos positivos com relação a elas, de acordo com a pergunta J, o funcionário apontou a existência de grupos, demonstrou o sentimento de *esgotamento* enquanto membro do Instituto, além de ter criticado o gerenciamento das alterações, conforme as perguntas F, G e I, respectivamente.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 95

Tempo de serviço no INPI: de 6 a 10 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: nível superior completo

Tabela 30 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 95

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Eficiência
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Descrença
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-diretor 1
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Continuidade
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; novos x antigos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; mudança/melhoria; valorização dos funcionários.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Administração; novos funcionários; infraestrutura; salário/plano de carreira.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; preocupação.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim

Fonte: autoria própria.

Percebe-se na tabela 30 que o respondente DART 95 ressaltou a questão da *continuidade* na pergunta E, sendo esta a característica fundamental do INPI ideal. Ele mencionou algumas alterações recentes na pergunta H, dentre elas a *administração*. Porém, fez críticas ao gerenciamento e comunicação dessas alterações na pergunta I, além de ter demonstrado o sentimento de *preocupação* na pergunta J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 118
 Tempo de serviço no INPI: < 5 anos
 Faixa etária: de 41 a 50 anos
 Sexo: feminino
 Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 31 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 118

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Atendimento ao usuário; cooperação.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Individualismo
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não sei
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Unidade física; burocracia; condições de trabalho; interação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; segregação; diretorias/setores.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Salário/plano de carreira; novos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; comunicação surpresa.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Motivação/estímulo
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; salário/plano de carreira; antigos; mudança física; associação de funcionários.

Fonte: autoria própria.

A tabela 31 revela que o respondente DART 118, apesar de ter mencionado a *cooperação* como um valor compartilhado entre os funcionários, na pergunta A, citou o *individualismo* na próxima pergunta, a respeito das crenças. Em seguida, nas perguntas E e F, ele indicou a *interação* entre as características do INPI ideal e a *segregação* no que diz respeito aos relacionamentos interpessoais. Além disso, o funcionário indicou o *salário/plano de carreira* como uma alteração recente que foi recebida com resistência, conforme observado nas perguntas H e K.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 121

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 21 a 30 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: nível superior completo

Tabela 32 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 121

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Mudança de geração; motivação/estímulo.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Não sei
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Descrença; ex-funcionário; ex-presidente 2.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; normatização de procedimentos; interação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; segregação; diretorias/setores.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Caos; frustração; esperança.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Divulgação; greve; novos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Pressão; comunicação hierárquica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Frustração; descontinuidade.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; antigos; questionamento.

Fonte: autoria própria.

A tabela 32 revela que, assim como na entrevista anterior, o respondente DART 121 idealiza um INPI com *interação*, já que percebe *segregação* nos relacionamentos, como registrado nas perguntas E e F. O funcionário demonstrou sentimentos negativos tanto como membro do Instituto, quanto com relação à reestruturação, porém também revelou ter *esperança*, de acordo com as perguntas G e J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 127

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 33 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 127

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Cooperação; eficiência; heterogeneidade.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Mudança/melhoria
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-diretor 1
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; normatização de procedimentos; salário/plano de carreira; interação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Segregação
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Satisfação; bem/gosto.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Infraestrutura; novos funcionários; administração; salário/plano de carreira.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de gerenciamento; falta de planejamento; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Imune
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; antigos.

Fonte: autoria própria.

Observa-se na tabela 33 que, novamente, foi citada a necessidade de *interação* para atingir o INPI ideal, bem como a existência de *segregação* nos relacionamentos, desta vez pelo respondente DART 127, nas perguntas E e F. Ele também concorda quanto ao *salário/plano de carreira* ser considerado uma característica do INPI ideal e uma alteração recente, como se percebe nas perguntas E e H. Ademais, o funcionário teceu críticas ao gerenciamento e comunicação das alterações, conforme a pergunta I.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DART 132

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 21 a 30 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 34 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DART 132

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Compromisso/comprometimento; ética; relacionamento/amizade.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Ética
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-diretor 2
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Burocracia; agilidade; acesso à informação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; interação; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Salário/plano de carreira; infraestrutura; novos funcionários; informatização; Autoridade Internacional de Busca (ISA) e Exame Preliminar de Patentes (IPEA).
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Planejamento; capacitação/desenvolvimento; comunicação eletrônica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Preocupação
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim

Fonte: autoria própria.

A tabela 34 revela que o respondente DART 132 percebe a *ética* entre os valores e crenças organizacionais, como demonstrado nas perguntas A e B. Após citar algumas alterações e manifestar-se positivamente com relação ao seu gerenciamento, ele disse ter sentido *preocupação* durante a reestruturação do INPI.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 19

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: de 41 a 50 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 35 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 19

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Relacionamento/amizade
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Individualismo
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-presidente 1
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não sei
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Condições de trabalho; agilidade; divulgação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Novos funcionários; capacitação/desenvolvimento; valorização dos funcionários.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; dinamismo.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim

Fonte: autoria própria.

Percebe-se na tabela 35 que a entrevista com o respondente DIRTEC 19 obteve predominantemente respostas positivas. Entretanto, foram indicadas categorias opostas nas perguntas A e B, sendo mencionado o *relacionamento/amizade* como um valor, e o *individualismo* como uma crença.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 27

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: > 51 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível superior completo

Tabela 36 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 27

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Centralização
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Individualismo
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Personalismo
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Broche de 30 anos
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; unidade física; agilidade; informatização; interação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Segregação; terceirizados x concursados; diretorias/setores.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Informatização; agilidade.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Comunicação eletrônica; comunicação surpresa.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; informatização; adaptação.

Fonte: autoria própria.

A tabela 36 revela que o respondente DIRTEC 27, assim como o anterior, indicou o *individualismo* como uma crença, além de citar o *personalismo* como um mito, de acordo com as perguntas B e C. Assim, ele aponta a necessidade de *interação* no INPI ideal e a existência de *segregação* nos relacionamentos, de modo a concordar com os respondentes DART 118, DART 121 e DART 127, conforme as perguntas E e F. Percebe-se ainda que o funcionário incluiu entre as características do INPI ideal, na

pergunta E, as duas alterações citadas na pergunta H, quais sejam *agilidade* e *informatização*, sendo que esta última foi alvo de resistência, conforme a pergunta K.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 28

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: de 41 a 50 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível superior completo

Tabela 37 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 28

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Desinteresse; cooperação; centralização.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Desinteresse
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Condições de trabalho
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Isolamento
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; comunicação eletrônica.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Imune
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Não

Fonte: autoria própria.

Fica evidente na tabela 37 o distanciamento do respondente DIRTEC 28 das questões pertinentes ao INPI, como se observa nas perguntas A, B, H e J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 35

Tempo de serviço no INPI: > 21 anos

Faixa etária: de 41 a 50 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível médio completo

Tabela 38 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 35

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Desmotivação/desestímulo
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Não sei
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Ex-gerente 1
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não sei
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Passado; unidade física; condições de trabalho; motivação/estímulo.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Diretorias/setores; segregação; interação; individualismo; nível de escolaridade.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; gratidão.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Abandono; separação física.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Desinteresse
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Frustração
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; associação de funcionários; mudança física.

Fonte: autoria própria.

Observa-se na tabela 38 a visão negativa do respondente DIRTEC 35, principalmente nas perguntas A, F, H, I e J. As características do INPI ideal *unidade física* e *motivação/estímulo*, citadas na pergunta E, se confirmaram com a indicação de seus opostos nas perguntas A e H. Apesar de sua visão negativa, o funcionário demonstrou o sentimento de *gratidão* na pergunta G, possivelmente se remetendo ao passado.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 49

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: pós-graduação completa

Tabela 39 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 49

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Compromisso/comprometimento
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Desconstrução da inércia do órgão
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Descrença
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Mayrink Veiga; abandono.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Totalmente diferente; unidade física; continuidade; burocracia; transparência; divulgação; pessoal.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; assédio moral; novos x antigos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; subaproveitamento; burocracia.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Salário/plano de carreira; informatização; greve.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Participação; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Preocupação; mudança/melhoria.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; antigos; salário/plano de carreira; informatização.

Fonte: autoria própria.

A tabela 39 mostra que as alterações recentes *salário/plano de carreira e informatização*, citadas pelo respondente DIRTEC 49, foram motivo de resistência, como se percebe nas perguntas H e K. O próprio funcionário afirmou ter sentido *preocupação* com relação à reestruturação, conforme a pergunta J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 53

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 31 a 40 anos

Sexo: masculino

Nível de escolaridade: nível Superior Completo

Tabela 40 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 53

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Atendimento ao usuário
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Importância da propriedade industrial
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Não conheço
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Mudança/melhoria; informatização; atendimento ao usuário; acesso à informação.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; interação; novos x antigos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Novos funcionários; informatização; infraestrutura.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Dificuldade de comunicação
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria; continuidade.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; dificuldade de mudança.

Fonte: autoria própria.

De acordo com a tabela 40, o *atendimento ao usuário*, apesar de ter sido citado pelo respondente DIRTEC 53 como um valor, ainda está no imaginário do INPI ideal, conforme as perguntas A e E. A *informatização* foi outra categoria indicada como característica do INPI ideal, mesmo após já ter sofrido alterações, conforme verificado nas perguntas E e H. Isso mostra a importância da *continuidade*, citada na pergunta J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 55

Tempo de serviço no INPI: < 5 anos

Faixa etária: de 21 a 30 anos

Sexo: feminino

Nível de escolaridade: nível Superior Completo

Tabela 41 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 55

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Legislação; atendimento ao usuário.
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Questionamento
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Absurdos; regime militar.
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá; marca; patente.
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Unidade física; agilidade; motivação/estímulo; salário/plano de carreira; valorização dos funcionários.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; nível de escolaridade; terceirizados x concursados.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Bem/gosto; dedicação; motivação/estímulo.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Novos funcionários; salário/plano de carreira.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Bom gerenciamento; dificuldade de comunicação.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Bem/gosto; valorização dos funcionários; desmotivação/desestímulo.
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Dificuldade de mudança; sim; salário/plano de carreira.

Fonte: autoria própria.

A tabela 41 revela sentimentos díspares demonstrados pelo respondente DIRTEC 55 nas perguntas G e J. Enquanto funcionário do INPI, ele sente *motivação/estímulo*; porém, no que se refere à reestruturação, sente *desmotivação/desestímulo*. Além disso, o funcionário indicou, na pergunta E, a *motivação/estímulo* como uma característica do INPI ideal. Outra característica citada nesta pergunta foi *valorização*

dos funcionários, apesar de essa categoria também ter sido mencionada como um sentimento no que diz respeito à reestruturação, na pergunta J.

PERFIL DO RESPONDENTE

Diretoria: DIRTEC 58
 Tempo de serviço no INPI: < 5 anos
 Faixa etária: de 21 a 30 anos
 Sexo: masculino
 Nível de escolaridade: nível superior completo

Tabela 42 – Resumo do Relato da Entrevista com o Funcionário DIRTEC 58

PERGUNTAS	RESPOSTAS
A Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?	Segregação
B Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?	Burocracia
C Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Valorização do passado
D Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?	Prédio da Praça Mauá
E Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?	Totalmente diferente; burocracia; informatização; unidade física; interação; proatividade.
F Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?	Bom; conflitos naturais inofensivos.
G Como você se sente fazendo parte do INPI?	Frustração; burocracia.
H Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?	Separação física; salário/plano de carreira.
I Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?	Gerenciamento reativo; imposição.
J Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?	Mudança/melhoria
K Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?	Sim; dificuldade de mudança; falta de participação.

Fonte: autoria própria.

Percebe-se na tabela 42 a ênfase dada pelo respondente DIRTEC 58 à questão da burocracia, categoria citada nas perguntas B, E e G, como crença organizacional, característica do INPI ideal e sentimento como funcionário, respectivamente. Outras categorias mencionadas na pergunta E foram unidade física e interação, opostas às categorias indicadas nas perguntas H e A, respectivamente.

6.3. Panorama Geral dos Resultados

A tabela 43 apresenta a freqüência das categorias que foram citadas pelos entrevistados em cada relato, referente a cada pergunta, o que possibilita uma visão geral do resultado das entrevistas.

Tabela 43 – Respostas mais freqüentes e menos freqüentes

QUESTÕES	MAIS FREQUENTES	MENOS FREQUENTES
A - Valores	Compromisso / Comprometimento Heterogeneidade Relacionamento / Amizade Cooperação Mudança de geração Atendimento ao usuário Legislação Metas Segregação Capacitação / Desenvolvimento Eficiência Desinteresse Salário / Plano de carreira Ética	Condições de trabalho Motivação / Estímulo Cumprimento de prazos Centralização Sucesso Competição Falta de transparência Desmotivação / Desestímulo Participação Omissão Sigilo Atender interesse do Estado Conformidade de trabalho Estresse Igualdade de tratamento Rigidez dos antigos Individualismo
B - Crenças	Questionamento Segregação Descrença Desconstrução da inércia do órgão Mudança / Melhoria Individualismo Importância da propriedade industrial Não sei Ética	Desmotivação / Desestímulo Superioridade de patentes Manutenção do <i>status quo</i> Atendimento ao usuário Burocracia Descontinuidade Falta de transparência Personalismo Salário / Plano de carreira Cooperação Imparcialidade Desinteresse Rádio-corredor Religião

Continua na próxima página

C - Mito, lenda ou herói	<p>Não conheço Regime militar Personalismo Conhecimento dos antigos Presidência recente Ex-diretor 1 Ex-diretor 2 Ex-diretor 3 Ex-presidente 1</p>	<p>Absurdos Valorização do passado Legislação Descrença Ex-presidente 2 Ex-presidente 3 Perseguição Heterogeneidade Burocracia Antigos desvalorizados Casos particulares Corrupção Primeira patente 3 ex-gerentes Ex-funcionário</p>
D - Símbolo	<p>Prédio da Praça Mauá Marca Patente Ineficiência Não sei</p>	<p>Abandono Segregação Papel Logotipo Prédio da Mayrink Veiga Broche de 30 anos Generosidade Funcionário antigo</p>
E - INPI ideal	<p>Mudança / Melhoria Totalmente diferente Unidade física Interação Informatização Condições de trabalho Agilidade Divulgação Burocracia Salário / Plano de carreira Atendimento ao usuário Pessoal Continuidade Valorização dos funcionários Normatização de procedimentos</p>	<p>Mistura do passado e presente Diferente Não mudou Hoje está ideal Passado Transparência Privacidade Capacitação / Desenvolvimento Flexibilidade de horário Proatividade Força política Acesso à informação Motivação Comprometimento Trabalhar em casa Importância da propriedade industrial Controle de horário Legislação</p>

Continua na próxima página

F - Relacionamentos Empresa/Funcionário	Bom Segregação Interação Grupos Heterogeneidade Conflitos naturais inofensivos Novos x antigos Diretorias / Setores Formação x experiência Terceirizados x concursados	Individualismo Assédio moral Cordialidade Respeito Afinidade Dificuldade de transferir conhecimento Falta de respeito à hierarquia Falta de capacitação para antigos Nível de escolaridade Alta gerência x corpo funcional DIRPA não tem conflito
G - Sentimentos como Funcionário	Bem / Gosto Dedicação Motivação / Estímulo Satisfação Burocracia Orgulho Mudança / Melhoria Gratidão Oportunidades Esperança Responsabilidade	Valorização dos funcionários Importância da propriedade industrial Reconhecimento Atendimento ao usuário Frustração Desmotivação / Desestímulo Falta de transparência Parte integrante Isolamento Não pertencimento Preocupação Ineficiência Remuneração insatisfatória Planos externos Esgotamento Caos Subaproveitamento
H - Principais alterações recentes	Novos funcionários Infraestrutura Informatização Salário / Plano de carreira Administração Divulgação Exame simplificado / Backlog Capacitação / Desenvolvimento Greve Política / Governo Agilidade Separação física	Discurso do ex-presidente Associação de funcionários Autoridade Internacional de Busca (ISA) e Exame Preliminar de Patentes (IPEA) Isolamento Criação da DART Perda de benefícios Classificação internacional Flexibilização da hierarquia Falta de identidade Estrutura organizacional Legislação Valorização dos funcionários Abandono

Continua na próxima página

I - Gerenciamento/ Comunicação	Dificuldade de comunicação Dificuldade de gerenciamento Bom gerenciamento Comunicação eletrônica Imposição Participação Comunicação hierárquica Adaptação Boa comunicação Falta de planejamento	Falta de capacitação Transparência Falta de liderança Desinteresse Capacitação / Desenvolvimento Rádio-corredor Insatisfação Comunicação surpresa Gerenciamento reativo Planejamento Segregação Desmotivação / Desestímulo Comunicação verbal e formal Falta de reconhecimento Força externa Falta de visão sistêmica Gerenciamento descentralizado Pressão Comunicação indireta
J - Sentimentos durante reestruturação	Bem / Gosto Mudança / Melhoria Preocupação Isolamento Motivação / Estímulo Continuidade Adaptação	Observador Dinamismo Valorização dos funcionários Imune Frustração Desmotivação / Desestímulo Cooperação Descontinuidade Falta de valorização Afrontado Alienado Falta de planejamento Falta de participação
K - Resistência	Sim Não Antigos Mudança física Dificuldade de mudança Salário / Plano de carreira Adaptação Informatização Associação de funcionários	Falta de participação Participação Exame simplificado Questionamento Modernização administrativa Isolamento Estrutura organizacional Segregação Insatisfação

Fonte: autoria própria.

Apesar de haver uma multiplicidade de assuntos abordados nas entrevistas, o panorama geral dos resultados demonstra existirem pontos em comum nos relatos dos participantes da pesquisa, conforme refletido na coluna de categorias mais freqüentes. Por outro lado, também existem opiniões contraditórias entre os entrevistados, que algumas vezes indicaram características opostas em seus relatos referentes a uma mesma pergunta, como é possível notar nas questões A (cooperação X competição e participação X omissão), B (desconstrução da inércia do órgão X manutenção do *status quo*), F (interação X segregação e respeito X falta de respeito à hierarquia), G (motivação/estímulo X desmotivação/desestímulo), I (dificuldade de comunicação X boa comunicação, dificuldade de gerenciamento X bom gerenciamento e imposição X participação), J (continuidade X descontinuidade) e I (sim X não).

6.3.1. Relatos

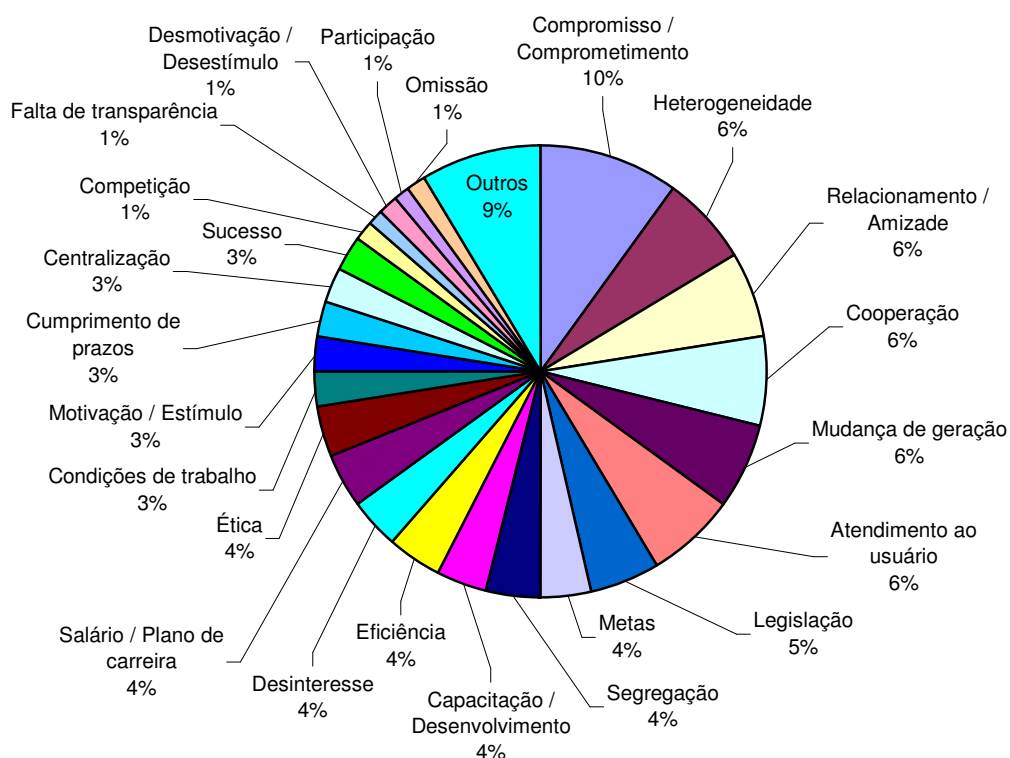
No decorrer da pesquisa de campo, as transcrições dos relatos foram feitas à medida que as entrevistas eram realizadas. Após a conclusão da fase de coleta de dados, as transcrições foram organizadas e separadas por Diretoria e tempo de serviço. Foi feita então uma leitura horizontal dos relatos, de modo a examinar as respostas de todos os entrevistados para cada questão.

Primeira Parte

A primeira parte da entrevista procura definir a **cultura organizacional do INPI** a partir do que os participantes entendem que sejam seus principais elementos: *valores, crenças, mitos e símbolos*. Na primeira pergunta, a respeito dos **valores** compartilhados entre os funcionários do INPI, foi preliminarmente explicado aos entrevistados que os valores se referem aos motivos que levam as pessoas a agirem de determinada forma.

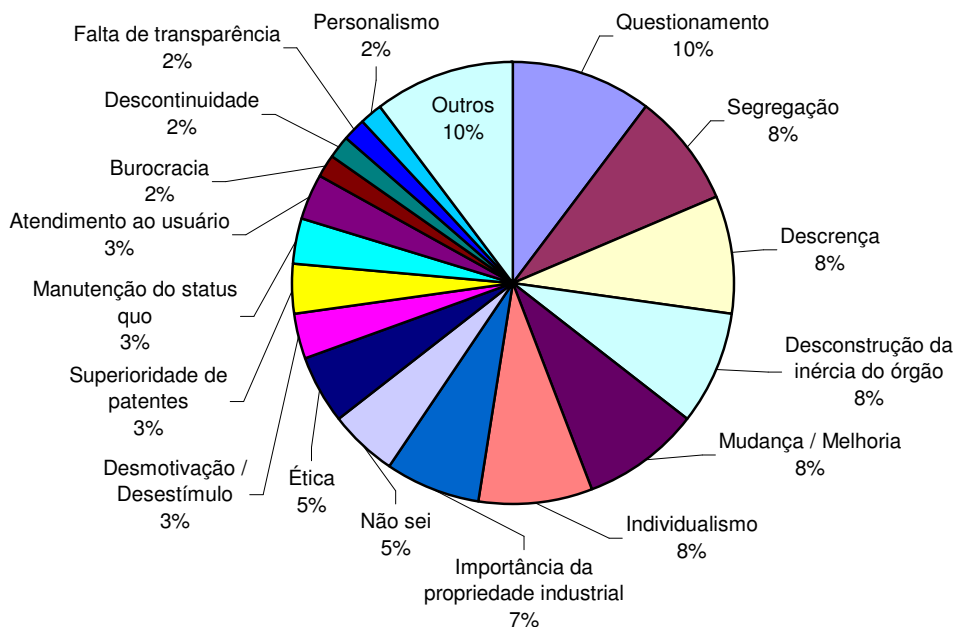
Os relatos revelaram que as categorias *compromisso/comprometimento*, seguida por *heterogeneidade*, *relacionamento/amizade*, *cooperação*, *mudança de geração* e *atendimento ao usuário* foram as mais citadas.

Gráfico 2 - Valores



O próximo elemento da cultura organizacional abordado na entrevista diz respeito às **crenças** compartilhadas entre os funcionários do INPI. Após entenderem que as crenças são as verdades inquestionáveis existentes na organização, foram citadas as seguintes categorias como as mais freqüentes: *questionamento*, *segregação*, *descrença*, *desconstrução da inércia do órgão*, *mudança/melhoria*, *individualismo* e *importância da propriedade industrial*.

Gráfico 3 - Crenças



A principal característica percebida no conjunto de categorias resultante desta questão é a existência de dois grandes grupos de crenças citadas nas entrevistas, sendo um *positivo* e o outro *negativo*, conforme demonstrado no quadro 12 abaixo.

Quadro 12 – Crenças positivas e negativas

Crenças positivas			Crenças negativas		
	Qtde	%		Qtde	%
Questionamento	6	10,2%	Segregação	5	8,5%
Desconstrução da inércia do órgão	5	8,5%	Descrença	5	8,5%
Mudança / Melhoria	5	8,5%	Individualismo	5	8,5%
Importância da propriedade industrial	4	6,8%	Desmotivação / Desestímulo	2	3,4%
			Superioridade de patentes	2	3,4%
			Manutenção do <i>status quo</i>	2	3,4%
Total	20	34%		21	35,7%

Fonte: autoria própria.

Após uma análise detalhada das entrevistas, foi constatado que dentre as 20 citações de crenças *positivas*, 9 (45%) partiram de funcionários com menos de cinco anos de serviço no INPI. Quanto às crenças *negativas*, este grupo citou apenas 4 (19%) das 21 indicações, revelando assim que os novos funcionários do Instituto possuem uma visão mais positiva das crenças organizacionais. Além disso, verificou-se que das 21 citações de crenças *negativas*, 12 (57%) foram mencionadas por funcionários da DIRMA. Em se tratando das crenças *positivas*, as citações foram bem diluídas entre as quatro diretorias que participaram da pesquisa. Esta visão negativa da DIRMA com relação às crenças pode ser explicada a partir dos trechos das entrevistas transcritos a seguir:

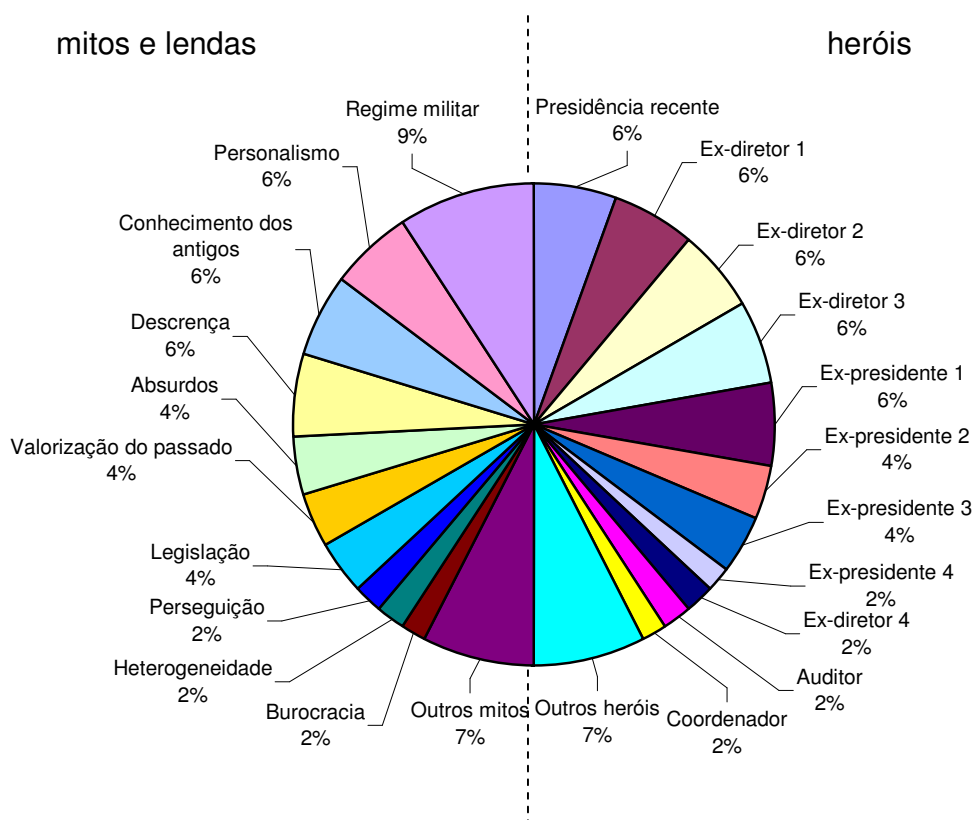
“Outra crença é que o funcionário da diretoria de marcas é o peão, este é o pior lugar para trabalhar no INPI, pois os funcionários são mais cobrados pela quantidade de despachos dados. Entre os dirigentes, existe a crença de que o trabalho da diretoria de marcas é considerado como o de menor valor no órgão”. (DIRMA 57)

“As crenças se dividem por diretoria. Em patentes, existe a crença de que o objeto ‘patente’ tem uma importância social maior que marcas. (...) Outra crença existente no INPI é que os examinadores de patentes são mais importantes que os examinadores de marcas, sendo que estes assumem uma posição subalterna”. (DIRMA 77)

“Existe a crença de que a minha diretoria é melhor do que as outras, somos muito fechados. (...) Acho que as pessoas ficam muito focalizadas somente na sua própria diretoria, sem ter a idéia do INPI como um todo. A DIRPA se considera a elite do INPI. Tem uma certa superioridade da diretoria”. (DIRPA 12)

A questão seguinte abordou outro elemento da cultura organizacional: os **mitos, lendas e heróis**. Apesar de ter sido esclarecido que estes elementos se referem a histórias que narram eventos ocorridos na organização e legitimam as práticas atuais, e a pessoas que representam um modelo de comportamento, fazendo um elo entre o passado e o presente, catorze entrevistados (33% do total de entrevistados) alegaram *não conhecer* mitos, lendas ou heróis que caracterizem a cultura do INPI positivamente, sendo que alguns citaram características negativas. O gráfico 4 abaixo demonstra as categorias resultantes desta questão, sendo que os *mitos e lendas* estão apresentados do lado esquerdo do gráfico, enquanto que os *heróis* se encontram do lado direito.

Gráfico 4 – Mitos, lendas e heróis

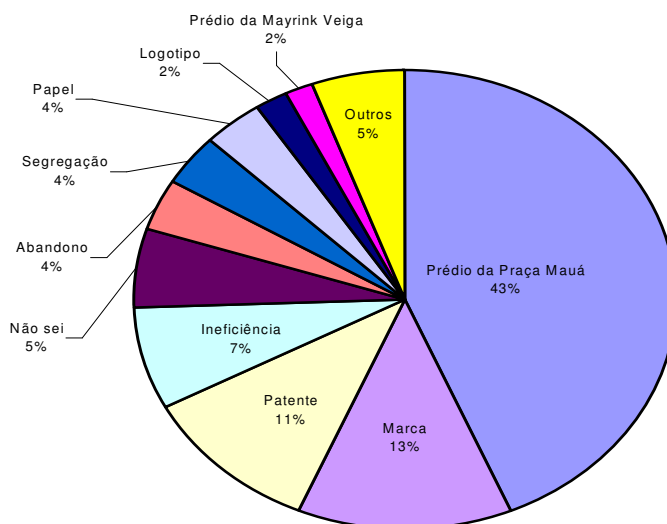


O **mito** mais citado pelos participantes da pesquisa foi o *regime militar*, o que resgata a época em que existia uma rigidez administrativa muito forte no INPI, em contraste com a flexibilidade atual. Apesar de terem sido contadas algumas histórias bastante peculiares ao ambiente de trabalho, o que foi categorizado como *absurdos*, existe uma *valorização do passado* por parte dos funcionários antigos, que detêm um *conhecimento* valioso, conforme indicado nos relatos.

Com relação aos **heróis**, os nomes mais citados foram de *quatro ex-presidentes do INPI*, além da *presidência recente*, e de *quatro ex-diretores*, revelando a importância da alta cúpula para delinear a cultura organizacional do Instituto.

Por fim, os participantes da pesquisa foram questionados quanto aos **símbolos** que representam a cultura do INPI, seu último elemento. Após entenderem que os símbolos podem estar relacionados ao espaço físico, palavras, objetos, marcas, trajes, gestos e ambiente, os relatos dos participantes da pesquisa resultaram nas categorias demonstradas no gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5 – Símbolos



Os símbolos mais citados foram o *prédio da Praça Mauá*, *marca*, *patente* e *ineficiência*. Justifica-se esta concordância de opinião devido à importância do prédio para a organização.

Desde sua criação, em 1970, o INPI se instalou no Edifício “A Noite”, na Praça Mauá. O prédio, concluído em 1930, é considerado histórico por ter sido a maior construção estruturada em concreto armado de sua época e o primeiro arranha-céu do Brasil. Com o crescimento do Instituto, o prédio da Praça Mauá não apresentava mais condições de suportar todo o pessoal, motivo pelo qual foi feita, em 2007, a mudança da maioria das unidades administrativas para o Edifício White Martins, na Rua Mayrink Veiga. No entanto, os 37 anos que o INPI ocupou exclusivamente o Edifício “A Noite” foram suficientes para que ele se tornasse o principal símbolo do Instituto, mesmo após a mudança da maior parte dos funcionários para a Mayrink Veiga, como indicado nos

relatos dos participantes da pesquisa. Após análise detalhada das entrevistas, foi constatado que metade dos respondentes, que citaram o prédio da Praça Mauá como símbolo do órgão, tem menos de cinco anos de serviço no INPI.

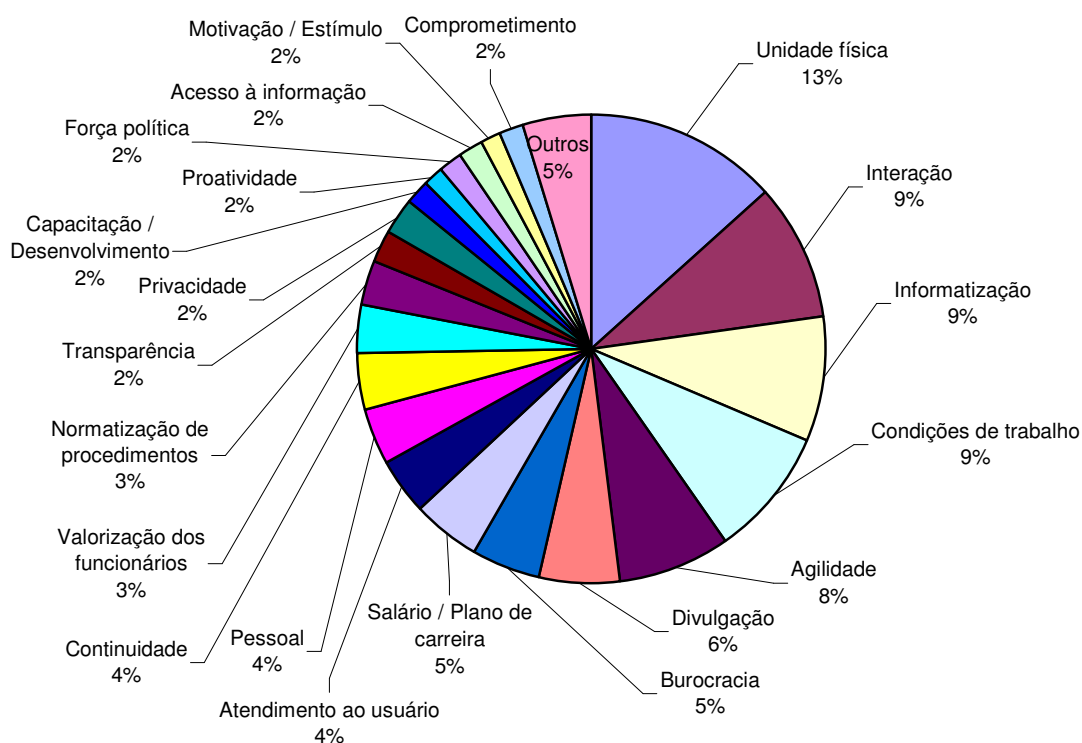
Segunda Parte

A segunda parte da entrevista foca a **relação dos funcionários com a organização** ao indagar como seria o *INPI ideal*, como são os *relacionamentos* entre seus membros, bem como quais são os seus *sentimentos* enquanto parte integrante do Instituto. A primeira pergunta procurou identificar como seria o **INPI ideal** na visão dos funcionários, sendo que ela se divide em duas partes. Inicialmente os entrevistados indicaram se o seu modelo ideal estaria mais condizente com o que o INPI é no presente ou foi no passado, ou se seria totalmente diferente. Posteriormente, eles indicaram as características desse modelo ideal.

O resultado da primeira parte desta pergunta demonstrou que, apesar de não considerarem o *INPI ideal atualmente* (apenas um funcionário se posicionou neste sentido), quinze participantes da pesquisa reconheceram que o Instituto está passando por *mudanças e melhorias*, de modo que ele caminha para alcançar o seu modelo ideal. Por outro lado, cinco funcionários entendem que o *INPI ideal* seria *totalmente diferente* do que é no presente e foi no passado, enquanto que dois servidores antigos indicaram que o ideal seria uma *mistura do passado com o presente*.

A segunda parte desta pergunta resultou em 128 citações (média de três citações por entrevista) e revelou as seguintes características do **INPI ideal** na visão dos funcionários:

Gráfico 6 – Características do INPI ideal



Dentre as categorias mais citadas, três (31%) estão diretamente relacionadas à **infraestrutura organizacional**: *unidade física, informatização e condições de trabalho*. Outra categoria bastante citada, a *interação*, também é influenciada pela infraestrutura, cujas características podem encorajar ou inibir as relações entre funcionários, setores e diretorias. Mais uma vez a *questão predial*, apontada por 24 funcionários como o principal símbolo do INPI na pergunta anterior, aparece entre as características do INPI ideal nos relatos de 18 entrevistados, a maior quantidade de citações nesta pergunta.

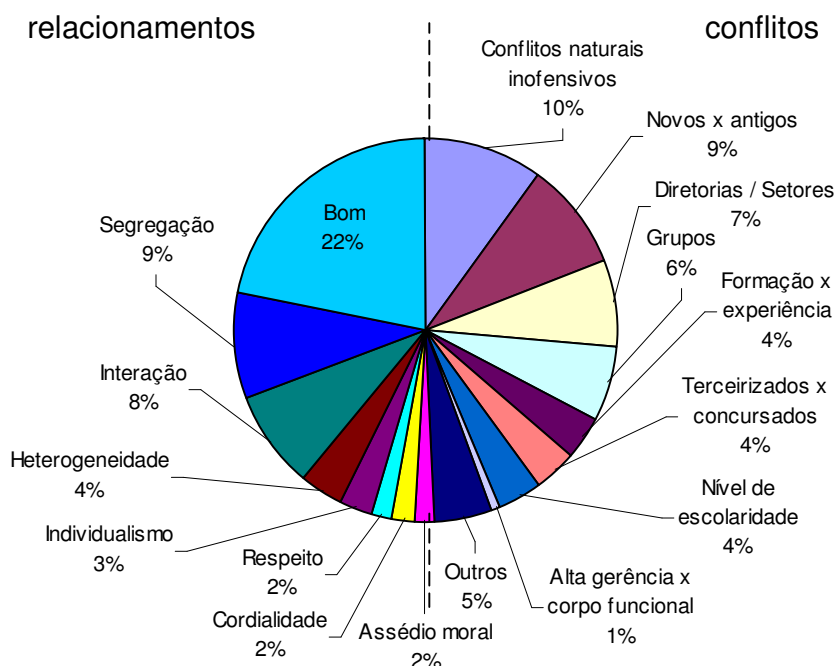
Diversas categorias demonstram a preocupação dos funcionários com o **fortalecimento do órgão** (*divulgação, continuidade e força política*) e de seus membros (*salário/plano de carreira, pessoal, valorização dos funcionários e capacitação/desenvolvimento*), totalizando 24% das citações. Os relatos evidenciaram

também a preocupação com a **prestação dos serviços públicos**, de acordo com as categorias *agilidade* e *atendimento ao usuário* (12% das citações), apesar desta última já fazer parte da cultura organizacional na visão de alguns participantes da pesquisa, uma vez que foi indicada como valores e crenças compartilhados entre os funcionários nas duas primeiras perguntas da entrevista.

Algumas características típicas das organizações públicas também foram alvo dos relatos, conforme demonstrado pelas categorias *burocracia* e *normatização de procedimentos* (8%), que juntas obtiveram dez citações, das quais oito partiram de funcionários com menos de cinco anos de serviço no órgão.

A pergunta seguinte abordou o **relacionamento entre os funcionários**, que foi considerado como sendo *bom* por 24 participantes da pesquisa (57% do total de entrevistados). Nesta questão, além de responderem como são os relacionamentos, os funcionários também indicaram a existência de conflitos ou diferenças importantes entre os grupos, tendo sido obtidas as categorias abaixo, onde a os aspectos relativos aos *relacionamentos* se encontram à esquerda e aqueles referentes aos *conflitos* estão à direita.

Gráfico 7 – Relacionamentos e conflitos

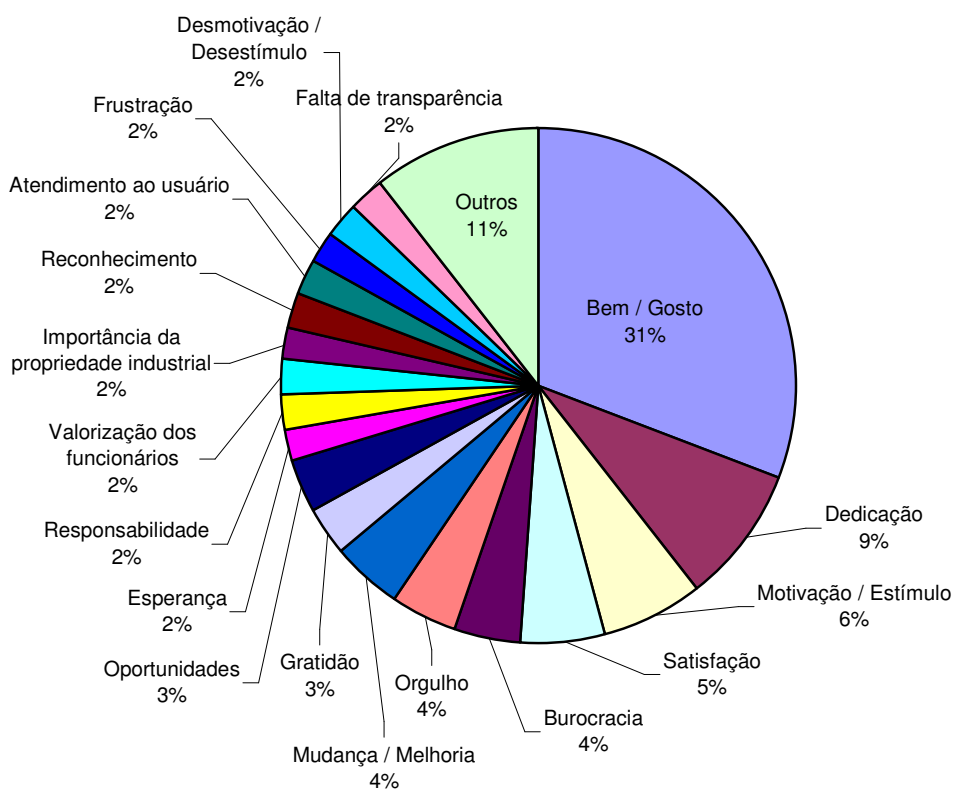


Além da alta incidência da categoria *bom*, o que mais chama atenção neste resultado são as duas categorias seguintes: *segregação* e *interação*. Estas são características antagônicas que obtiveram uma grande quantidade de citações (dez e nove, respectivamente), o que serve como um exemplo da próxima categoria indicada: *heterogeneidade*. Com relação aos conflitos, a categoria mais citada revela que os funcionários reconhecem sua existência, porém de forma *natural*, sem prejuízo ao trabalho desempenhado. Segundo os participantes da pesquisa, os conflitos mais comuns ocorrem entre os funcionários *novos e antigos* e entre as diferentes *diretorias e setores*.

Enfim, foi questionado aos participantes da pesquisa como eles **se sentem fazendo parte do INPI**. Vinte e nove (69% do total de entrevistados) disseram que se

sentem *bem* e/ou que *gostam* de trabalhar no Instituto. Outras categorias resultantes desta pergunta foram *dedicação* e *motivação/estímulo*, como demonstrado no gráfico 8 abaixo, que revela que a maior parte dos funcionários possui sentimentos *positivos* em relação ao INPI.

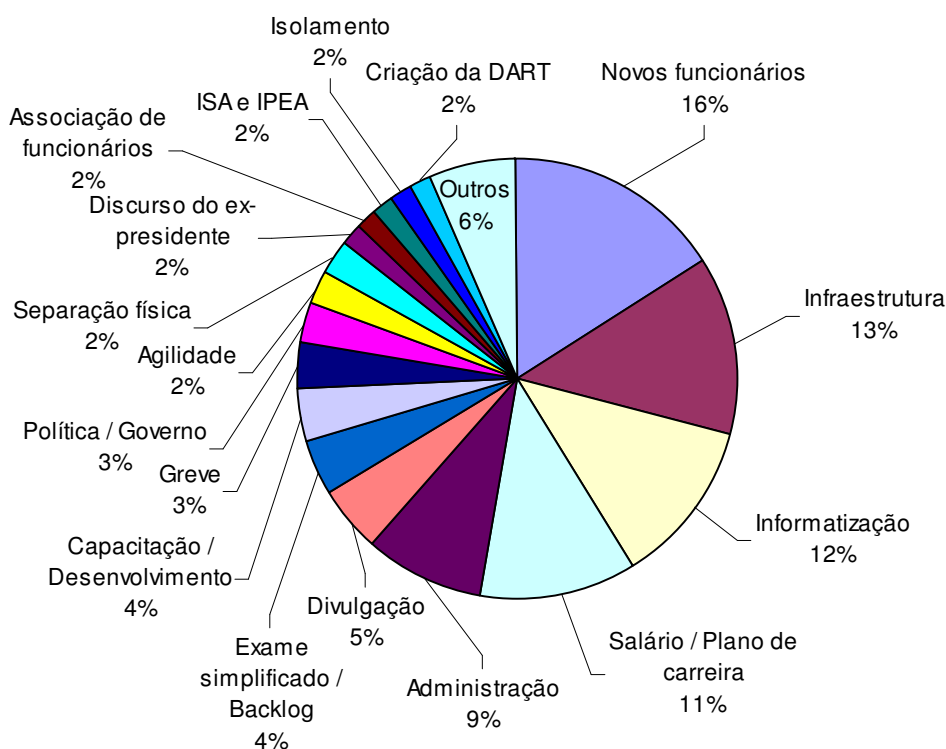
Gráfico 8 – Sentimento enquanto funcionário



Terceira Parte

A terceira parte da entrevista aborda as *alterações* que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos, a forma de *gerenciamento e comunicação* dessas alterações, o *sentimento* dos funcionários quanto à reestruturação organizacional e sua *resistência*. As principais **alterações** recentes citadas pelos entrevistados resultaram nas seguintes categorias:

Gráfico 9 – Alterações

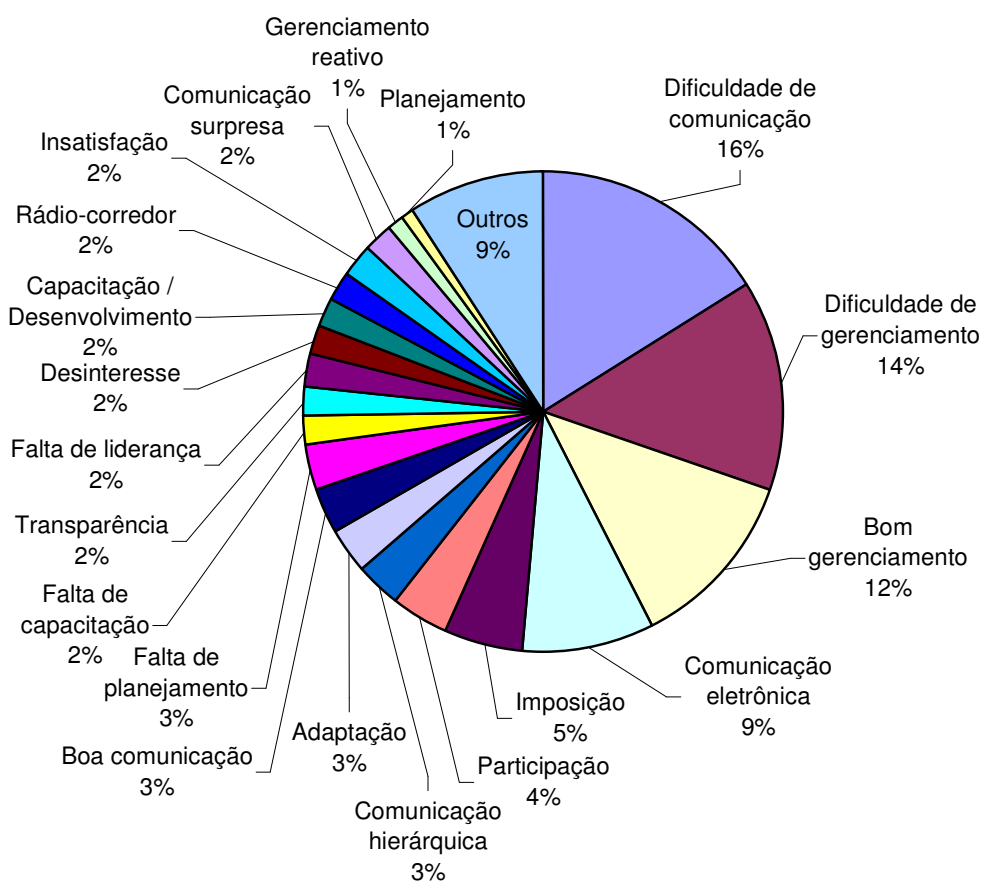


As categorias indicadas pelos participantes da pesquisa refletem as ações de reestruturação do Instituto. As quatro categorias mais citadas foram fruto da quinta

categoria citada: a *administração*. Com o desafio de implementar a reestruturação do INPI, a nova gestão promoveu alterações marcantes, como a contratação de *novos funcionários*, a *mudança físico-espacial* da organização, a *modernização tecnológica* e a conquista de um *plano de carreira* próprio.

A próxima pergunta, quanto ao **gerenciamento e comunicação** das alterações, teve as seguintes categorias resultantes:

Gráfico 10 – Gerenciamento e comunicação

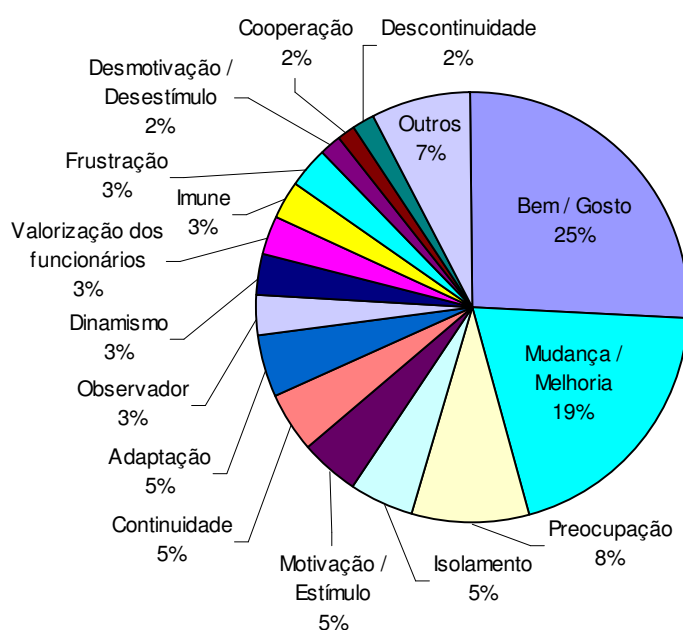


Apesar das categorias mais citadas revelarem uma *dificuldade de gerenciamento e comunicação*, foram indicados também seus opostos, como pode se perceber nas

categorias *bom gerenciamento* e *boa comunicação*. Outro antagonismo existente neste resultado foi demonstrado pelas categorias *imposição* e *participação*. Foram citadas ainda as formas mais comuns de comunicação organizacional: *eletrônica* e *hierárquica*.

Na pergunta seguinte, ao serem questionados quanto aos seus **sentimentos ao longo da reestruturação**, 17 participantes da pesquisa (40% do total de entrevistados) afirmaram se sentir *bem*. O quadro abaixo demonstra o resultado desta pergunta.

Gráfico 11 – Sentimento na reestruturação

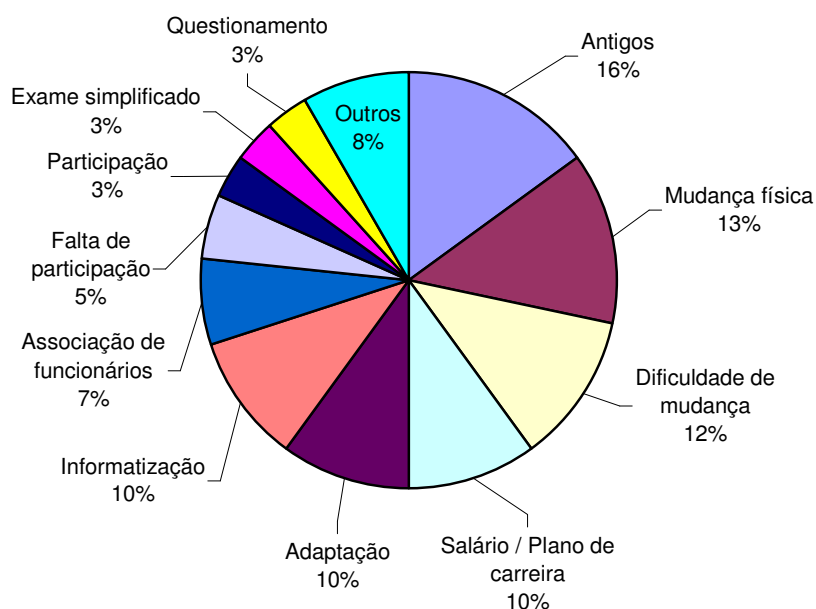


Dentre as categorias citadas, 44% indicaram *bons sentimentos* e apontaram as *mudanças e melhorias* que ocorreram na organização, demonstrando a satisfação dos funcionários com relação ao processo de reestruturação do INPI. Apesar disso, alguns se revelaram *preocupados* com o futuro, além de destacarem a necessidade de dar *continuidade* às mudanças que vêm ocorrendo no Instituto. Embora a reestruturação

tenha gerado *motivação e estímulo* em alguns funcionários, outros se sentiram isolados principalmente devido à mudança física, uma vez que os entrevistados que citaram a categoria *isolamento* não se mudaram, mas permaneceram no prédio da Praça Mauá.

Por fim, os entrevistados foram questionados quanto à existência de **resistência** às propostas de reestruturação, o que foi confirmado por 75% deles, que afirmaram a ocorrência de resistência. Destes, 47% pertencem ao grupo de funcionários com menos de cinco anos de serviço no INPI. Já dentre os 25% que não identificaram resistências às propostas de reestruturação, 60% são funcionários com mais de 20 anos de serviço. Isto se torna mais curioso ao se analisar as categorias resultantes desta pergunta, que foram as seguintes:

Gráfico 12 – Resistência



A categoria mais citada, que atribui a resistência aos funcionários *antigos*, foi originada somente de funcionários novos. Assim, a maioria dos recém-contratados que afirmou a existência de resistência, foi além e disse que ela ocorre por parte dos funcionários antigos. A causa desta resistência pode ser encontrada na categoria *dificuldade de mudança*, que foi citada tanto por funcionários novos quanto antigos. No entanto, apesar desta dificuldade, os entrevistados entendem que houve um esforço de *adaptação* aos novos tempos.

Os entrevistados citaram ainda as principais alterações que geraram resistência: *a mudança física e de plano de carreira*, e *a informatização*. Na pergunta quanto às principais alterações ocorridas nos últimos cinco anos, estas foram, depois do ingresso de *novos funcionários*, as categorias mais citadas, que juntas representam 36% das indicações naquela pergunta. Percebe-se assim que as principais alterações foram as que causaram maior resistência nos funcionários.

6.3.2. Observações

Durante a realização das entrevistas, foram observadas algumas peculiaridades com relação à organização espacial das diversas áreas do Instituto. Com o aumento significativo da quantidade de funcionários a partir de 2004, e principalmente em 2006, o INPI, que antes ocupava integralmente o edifício da Praça Mauá, viu a necessidade de expandir suas instalações devido à impossibilidade de alocar os novos funcionários naquele prédio. Assim, foram alugados andares do edifício da Rua Mayrink Veiga e foi feita a mudança física da maior parte dos setores do Instituto, inclusive da Presidência. No caso da DIRPA e da DIRMA, foi constatado que permaneceram no prédio da Praça Mauá os setores que desempenham tarefas administrativas, cujos funcionários, em sua

maioria, possuem nível médio. Os setores técnicos, formados majoritariamente por funcionários com nível superior e pós-graduação e que representam a maior parte dessas diretorias, foram removidos para o prédio da Rua Mayrink Veiga. No caso da DART, que desempenha duas atividades distintas, cada uma das duas coordenações ficou em um prédio. Já a DIRTEC permaneceu totalmente alocada no edifício da Praça Mauá.

Esta divisão gerada pela mudança física significa não apenas a separação dos setores do Instituto em dois prédios próximos, localizados no centro do Rio de Janeiro. A principal alteração ocasionada pela mudança diz respeito à diferença completa entre os dois ambientes de trabalho. Os funcionários que estavam acostumados a trabalhar no edifício localizado na Praça Mauá, que possui características típicas do estereótipo de repartição pública¹, tiveram que se adaptar ao novo modelo de organização espacial característico de empresas privadas modernas, com estações de trabalho instaladas em salões amplos, nos quais a transparência e comunicação são favorecidas. Esta diferença fez com que a mudança física se transformasse também em uma mudança cultural, uma vez que a forma de se trabalhar sofreu uma alteração marcante, nos setores deslocados para os andares do prédio da Rua Mayrink Veiga. Assim, a principal característica observada durante a pesquisa foi a diferença espacial existente entre os setores alocados nos dois edifícios, o que foi caracterizado como *mudança físico-cultural*.

Além disso, dentro de cada prédio também foram observadas diferenças entre os setores, principalmente nos andares do edifício da Rua Mayrink Veiga ocupados pelas

¹ Com salas fechadas nas quais trabalham poucos funcionários, o que leva à privacidade no âmbito de cada sala.

Diretorias de Patentes e de Marcas. Esta diferença na organização espacial das duas diretorias reflete a existência de subculturas dentro do Instituto, uma vez que no mesmo prédio, onde todos os andares possuem salões amplos com divisórias, permanecem as características de cada diretoria, de modo que a DIRPA construiu um ambiente formal, padronizado e silencioso, enquanto que na DIRMA o ambiente é mais movimentado, informal e personalizado. Já o andar ocupado pela DART no edifício da Rua Mayrink Veiga pode ser definido como um meio termo entre os andares descritos anteriormente, pois possui divisórias altas com uma certa dose de personalização, porém é distinto dos demais por ter salas de chefias localizadas na parte central do salão. Estas diferenças observadas no ambiente de trabalho das diretorias alocadas no prédio da Rua Mayrink Veiga foram categorizadas como *heterogeneidade*.

6.4. Apresentação das Categorias Finais

Tendo sido apresentados todos os resultados da pesquisa de campo, serão relacionadas a seguir as categorias finais, levantadas das questões do Formulário de Entrevista e das anotações de observação, que foram objeto da análise dos resultados.

Cada categoria citada por mais de 5 vezes pelos entrevistados foi considerada para análise final. Para facilitar o entendimento sobre cada categoria geral, a tabela 44 abaixo apresenta suas respectivas categorias específicas.

Tabela 44 – Categorias finais da entrevista

CATEGORIAS GERAIS	CATEGORIAS ESPECÍFICAS
A Valores	Compromisso / Comprometimento Heterogeneidade Relacionamento / Amizade Cooperação Mudança de geração Atendimento ao usuário
B Crenças	Questionamento Segregação Descrença Desconstrução da inércia do órgão Mudança / Melhoria Individualismo
C Mito, lenda ou herói	Não conheço Regime militar
D Símbolo	Prédio da Praça Mauá Marca Patente
E INPI ideal	Mudança / Melhoria Totalmente diferente Unidade física Interação Informatização Condições de trabalho Agilidade Divulgação Burocracia Salário / Plano de carreira Atendimento ao usuário Pessoal Continuidade
F Relacionamento empresa/funcionário	Bom Segregação Interação Grupos Conflitos naturais inofensivos Novos x antigos Diretorias / Setores
G Sentimentos como funcionário	Bem / Gosto Dedicação Motivação / Estímulo Satisfação

Continua na próxima página

H Principais alterações recentes	Novos funcionários Infraestrutura Informatização Salário / Plano de carreira Administração Divulgação Exame simplificado / Backlog Capacitação / Desenvolvimento
I Gerenciamento/Comunicação	Dificuldade de comunicação Dificuldade de gerenciamento Bom gerenciamento Comunicação eletrônica Imposição
J Sentimentos durante reestruturação	Bem / Gosto Mudança / Melhoria Preocupação
K Resistência	Sim Não Antigos Mudança física Dificuldade de mudança Salário / Plano de carreira Adaptação Informatização

Fonte: autoria própria.

Na pergunta quanto aos **valores** compartilhados entre os funcionários, foram obtidas seis categorias finais. A mais citada foi *compromisso/comprometimento* com a instituição e a qualidade do trabalho, visando o bem comum. Mais especificamente, o *atendimento ao usuário* é uma categoria que revela a preocupação em atender com presteza o público que busca os serviços do INPI. A forma como isso é alcançado está refletida na categoria *cooperação*, que valoriza o trabalho em equipe. Indo mais além, a categoria *relacionamento/amizade* ressalta a importância do companheirismo e da cordialidade existentes entre os funcionários. Na categoria *heterogeneidade*, foi dito que existem culturas diferentes dentro da organização, não havendo um padrão ou parâmetro único relativo ao INPI como um todo. Em parte, isso se deve à *mudança de*

geração, categoria que reflete os diferentes tipos de comportamento encontrados na organização devido ao impacto causado pela entrada de uma grande quantidade de funcionários novos após um longo período praticamente sem contratação de pessoal.

Na pergunta relativa às **crenças** compartilhadas pelos funcionários, também restaram seis categorias finais. O *questionamento* decorre de afirmações de que não existem verdades inquestionáveis na organização, inclusive quando são recebidas ordens superiores: tudo é questionável. Em outra categoria, a *segregação*, foi revelada a dificuldade de encontrar uma unidade organizacional devido à existência de grupos e diferenças entre as diretorias. Em um nível mais profundo, a categoria *individualismo* não reconhece nem mesmo os grupos, mas apenas crenças individuais. A *descrença* é uma categoria de caráter negativo, pois representa a idéia de que as coisas não têm solução, logo não adianta se esforçar em nome da instituição. Entretanto, com a mesma quantidade de citações, a categoria *desconstrução da inércia do órgão* combate a descrença, uma vez que a reconhece, porém vislumbra seu enfraquecimento, tendo em vista as *mudanças e melhorias*, outra categoria resultante desta questão.

Na pergunta sobre **mitos, lendas e heróis** que caracterizam a cultura do INPI, na qual grande parte dos entrevistados alegou *não conhecer* nenhum, apenas a categoria *regime militar* foi mencionada por mais de quatro participantes da pesquisa, que citaram a rigidez administrativa da época.

Existem três categorias finais com relação aos **símbolos** que representam a cultura do INPI. A categoria *prédio da Praça Mauá* obteve 43% das respostas, nas quais foi citado principalmente o apego dos funcionários ao prédio, um arranha-céu importante em seu contexto histórico. Outras duas categorias representam os principais serviços prestados pelo órgão: *marcas* e *patentes*.

Ao questionar se o **INPI ideal** seria como foi no passado ou como é atualmente, a categoria *mudança/melhoria* indica que houve uma evolução e que a organização está caminhando para o seu tipo ideal, porém ainda é preciso ocorrer mais mudanças. Por outro lado, uma quantidade menor de entrevistados entende que o INPI ideal seria *totalmente diferente*. As características citadas para que seja atingida a organização ideal resultaram em onze categorias finais, sendo que as mais citadas se referem ao ambiente de trabalho. A principal delas é a *unidade física*, o que demonstra a importância dada pelos entrevistados à definição físico-espacial do local de trabalho, de modo que a instalação do INPI possibilite que todos os seus membros fiquem juntos. Uma das conseqüências disso seria a *interação* entre diretorias e funcionários, outra categoria citada nesta questão, que também inclui a comunicação. A necessidade de *informatização* se refere ao desenvolvimento de sistemas de informação, bem como à digitalização de documentos. Outra necessidade apontada para atingir o ideal é a melhoria das *condições de trabalho*, que diz respeito à infraestrutura da organização, ao mobiliário e equipamentos e ao material de consumo. Com relação à prestação de serviços, a categoria *agilidade* revela a preocupação dos funcionários entrevistados com a celeridade e eficiência no trabalho desempenhado na organização. Nesse sentido, também foi apontada a necessidade de *divulgação* do Instituto, por meio de ações de propaganda e marketing, para que ele se torne mais conhecido pela sociedade. Além disso, a categoria *atendimento ao usuário* ressalta a importância da comunicação com o público externo, com quem deveria haver uma maior proximidade. No que diz respeito a aspectos internos à organização, a *burocracia*, citada como a característica típica do serviço público, deveria ser simplificada no INPI ideal, de modo a reduzir a quantidade de papel. A categoria *salário/plano de carreira* se refere a uma

melhor remuneração dos servidores e fortalecimento de sua carreira. A quantidade de *peçoal* seria ampliada no INPI ideal, com a realização de concursos públicos, inclusive para desempenhar funções administrativas. A categoria *continuidade* ressalta a questão do planejamento a longo prazo, dificultada pelas alterações políticas sofridas no órgão.

Na pergunta sobre o **relacionamento entre os funcionários**, a maioria respondeu que ele é *bom*. Apesar disso, a categoria *segregação* indica a dificuldade de interação entre os setores, que foi agravada pela separação física, e a convivência restrita entre os funcionários. Por outro lado, a categoria *interação* revela a existência de coesão nos relacionamentos, inclusive entre os funcionários novos e antigos. A mesma pergunta, no que diz respeito à ocorrência de conflitos e diferenças importantes entre os grupos, obteve mais quatro categorias finais. Os *conflitos naturais inofensivos* expressam uma situação normal no ambiente de trabalho, onde existem diferenças interpessoais, porém passíveis de serem solucionadas com o diálogo. A categoria *grupos* revela que o relacionamento entre os funcionários é dividido de acordo com as necessidades e interesses. O tipo de conflito mais citado foi entre funcionários *novos e antigos*, em parte devido ao lapso temporal durante o qual não houve contratação de pessoal no Instituto. Também foram mencionados conflitos em relação às *diretorias e setores*, que possuem diferenças e, em alguns casos, competem entre si.

Diante da questão referente aos seus **sentimentos enquanto parte do Instituto**, os funcionários entrevistados afirmaram sentir-se *bem* e *gostar* do trabalho e do INPI. Em decorrência disso, eles sentem-se felizes em sua vida profissional e afirmam ter *satisfação* em trabalhar no Instituto. A categoria *dedicação* revela a disposição dos funcionários em contribuir para o sucesso da organização, o que é

complementado pela categoria *motivação/estímulo*, que impulsiona as pessoas para o exercício de suas funções.

Na pergunta sobre as principais **alterações** ocorridas no INPI nos últimos cinco anos, restaram oito categorias finais. As alterações citadas pelos entrevistados foram:

- a contratação de *novos funcionários* por meio da realização de concursos públicos;
- a melhoria da *infraestrutura* com a mudança parcial de prédio e do ambiente de trabalho;
- a *informatização* em termos de modernização de equipamentos, implantação de sistemas de informação e digitalização de documentos;
- a melhoria salarial e criação de um novo *plano de carreira* próprio do Instituto;
- a mudança da alta *administração* do INPI;
- a *divulgação* da propriedade industrial para a sociedade;
- a implantação do *exame simplificado* de pedidos de concessão de marcas e diminuição do backlog; e
- o aumento de ações de *capacitação* dos funcionários.

Com relação ao **gerenciamento** dessas alterações, foram mencionadas categorias antagônicas, relativas tanto à ocorrência de *dificuldade de gerenciamento*, como à realização de um *bom gerenciamento*. Quanto à **comunicação** durante a reestruturação do INPI, também foi indicada uma *dificuldade de comunicação* entre a administração e os funcionários, sendo que o meio mais utilizado é a *comunicação eletrônica*, com o envio de comunicados e boletins para o e-mail dos funcionários. Foi citada ainda a categoria *imposição*, segundo a qual as ações são feitas de cima para baixo.

Na pergunta relativa aos seus **sentimentos ao longo da reestruturação**, os entrevistados afirmaram sentir-se *bem*, principalmente devido às *mudanças e melhorias* ocorridas na organização recentemente, apesar de alguns terem demonstrado *preocupação* com relação a algumas alterações.

Enfim, na pergunta acerca de **resistências** às propostas de reestruturação, a maioria das respostas foi *positiva*, enquanto que um quarto delas foi *negativa*. Os relatos indicaram que essa resistência partiu principalmente dos funcionários *antigos* e que as alterações que mais sofreram resistência foram a *mudança física*, a *mudança de salário e plano de carreira* e a *informatização*. Além disso, foi citada a *dificuldade de mudanças* inerente ao ser humano, porém sobressaiu a *adaptação* dos funcionários a elas.

As duas categorias resultantes das observações da pesquisadora são *mudança físico-cultural* e *heterogeneidade*. A primeira diz respeito às diferenças estruturais existentes entre os locais de trabalho dos dois prédios ocupados pelo INPI, enquanto que a segunda se refere às diferenças observadas na organização dos andares ocupados pelas Diretorias de Patentes, Marcas e Articulação no edifício na Rua Mayrink Veiga.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o desenvolvimento da análise de resultados, foi utilizado o roteiro sugerido por Roesch (2007), visando extrair, a partir do material bruto obtido nas entrevistas, inferências que refletem a realidade da organização estudada, na visão dos seus funcionários, o que permite uma *análise de conteúdo*.

Na análise das entrevistas, foram percebidas as relações entre a *fundamentação teórica* preliminarmente estudada e os *resultados da pesquisa de campo*. Além disso, foram ressaltadas as diferenças existentes dentro da organização, de acordo com o que foi observado pela pesquisadora enquanto visitava os participantes da pesquisa em seus locais de trabalho.

7.1. Descrição Analítica das Categorias Gerais

Tendo sido apresentados os resultados da pesquisa, serão analisadas a seguir as categorias finais definidas para cada pergunta a partir dos relatos dos participantes, de modo a permitir uma análise profunda do objeto em estudo, relacionando as categorias gerais encontradas na pesquisa de campo com os constructos que compõem a fundamentação teórica: cultura e processo de gestão.

7.1.1. Cultura

As categorias mais citadas pelos participantes na questão sobre os **valores** compartilhados entre os funcionários estão relacionadas com os dois constructos estudados. Com relação ao constructo *cultura*, esta questão revelou características relacionadas à *cultura grupal*, apresentada na Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000), pautada pela participação dos funcionários e pelo trabalho em equipe,

o que é viabilizado, no caso estudado, pelas categorias *compromisso/comprometimento* e *cooperação*, respectivamente.

Ainda no constructo *cultura*, a teoria das três perspectivas de análise das significações culturais nas organizações, apresentada por Martin e Frost (2001), ficou evidenciada pelas categorias *heterogeneidade* e *mudança de geração*, o que revelou a perspectiva da diferenciação presente no INPI, uma vez que 12% dos relatos indicaram a existência de grupos e suas subculturas, conforme se percebe na transcrição dos trechos das entrevistas abaixo:

1. “Não há um INPI. Existe uma cultura de patentes e uma cultura de marcas”.
(DIRMA 77)

2. “O INPI está muito compartimentado. Assim, para a gestão, a idéia geral ficou prejudicada. Não vejo mais a transparência que existia antes. Agora as coisas são muito fechadas em seus grupos”. (DIRPA 12)

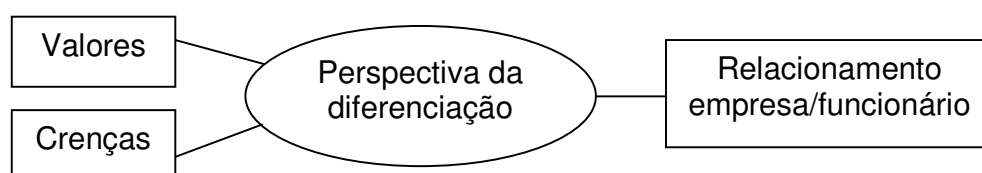
3. “Agora tem uma massa de pessoas chegando que é de outra geração, com outros valores e outro comportamento”. (DIRPA 49)

4. “Eu acredito que exista uma diferença geracional. Esses valores são diferenciados de acordo com cada geração”. (DART 92)

Na questão seguinte, sobre as **crenças** compartilhadas entre os funcionários, as categorias indicaram fatores ligados à *cultura inovativa* da Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000), divergindo assim do que foi revelado no resultado da primeira questão da entrevista. Este tipo cultural pressupõe a mudança e valoriza a criatividade na tarefa, aspectos que foram citados nos relatos resultantes desta questão, conforme se verifica nas categorias *mudança/melhoria* e *questionamento*. Esta questão revelou ainda uma característica típica da *cultura racional*: o *individualismo*.

O resultado encontrado na questão sobre valores, demonstrados na figura 2, no que diz respeito às perspectivas de análise das significações culturais de Martin e Frost (2001), foi confirmado na questão relativa às crenças compartilhadas entre os funcionários, em que as categorias *segregação* e *individualismo* também expressam a perspectiva da diferenciação existente no Instituto, que foi estudada no constructo *cultura*, o que é reforçado ainda pela indicação de categorias opostas, como *descrença* e *desconstrução da inércia do órgão*.

Figura 2 – Perspectiva da diferenciação nas categorias gerais



Categoria final que representa o único **mito** característico da cultura do INPI, o *regime militar* pode ser considerado como sendo a origem de algumas características das organizações públicas estudadas no constructo *cultura*, como a complexidade, o autoritarismo centralizado e a rigidez estrutural citados por Pires e Macêdo (2006), fatores responsáveis pela dificuldade de promover mudanças na administração pública, de acordo com Carbone (2000).

A questão sobre o **INPI ideal** resultou em categorias relacionadas aos quatro modelos da Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000). A *cultura grupal*, na qual os líderes facilitam a interação através do trabalho em equipe, foi evidenciada pela categoria *interação*. A *cultura inovativa*, pautada pela mudança e voltada ao ambiente externo, foi caracterizada pelas categorias *mudança/melhoria* e *divulgação*. A *cultura hierárquica* pressupõe a *burocracia* e visa obter a *continuidade*, categorias resultantes

desta questão. A *cultura racional*, que tem o objetivo de alcançar melhores resultados organizacionais, foi evidenciada pelas categorias *agilidade e atendimento ao usuário*.

Quadro 13 – Categorias Gerais X Tipos Culturais de Quinn

CATEGORIAS GERAIS \ CULTURAS	CULTURA GRUPAL	CULTURA INOVATIVA	CULTURA HIERÁRQUICA	CULTURA RACIONAL
Valores				
Crenças				
INPI ideal				
Sentimentos como funcionário				
Principais alterações recentes				
Gerenciamento/ Comunicação				
Resistência				

Fonte: autoria própria.

Os entrevistados indicaram que o INPI ideal deveria ter seu grau de *burocracia* reduzido, revelando assim a existência de uma disfunção da burocracia, como foi descrito no constructo *cultura*, o que é causado por desvios organizacionais com relação aos parâmetros ideais, levando a ineficiências sistêmicas (BERGUE, 2007), que são sentidas pelos participantes da pesquisa que citaram esta categoria. Isso reflete a impaciência dos novos funcionários com a forma de gestão da administração pública, além da falta de regras claras que podem ser consultadas por todos, sem depender do conhecimento tácito existente na organização.

Esta realidade decorre de um aspecto não considerado na idealização da burocracia, porém fortemente existente no cotidiano organizacional: as relações informais. Elas têm um importante papel no ambiente corporativo, pois levam a alterações da estrutura formalmente definida, como consequência da influência que os membros da organização exercem uns sobre os outros (ARAGÃO, 1997). Por outro lado, as regras rigidamente preconizadas pelo modelo burocrático causam uma dificuldade de adaptação da organização às constantes mudanças ocorridas no ambiente externo, pois provocam a resistência dos funcionários diante de formas alternativas de organização (SARAIVA, 2002).

Na questão relativa aos **relacionamentos entre os funcionários** e à existência de conflitos ou diferenças importantes entre grupos, ficou novamente evidenciada a perspectiva da diferenciação, estudada no constructo *cultura* e diagnosticada nas questões sobre os valores e crenças compartilhados, uma vez que foram citadas duas categorias opostas (*segregação* e *interação*) por praticamente a mesma quantidade de entrevistados, além de ter sido confirmada a presença de *grupos* e *conflitos* tanto entre funcionários *novos* e *antigos* como entre diferentes *diretorias* e *setores*.

A categoria *motivação/estímulo*, resultante da questão quanto aos **sentimentos dos funcionários como parte da organização**, revelou uma característica da *cultura inovativa* da Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000), que tem como um fator chave o estímulo.

Algumas das principais **alterações** ocorridas no INPI, abordadas na questão seguinte, se relacionam a três modelos apresentados na Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000). O desenvolvimento de recursos humanos, enfatizado pela *cultura grupal*, foi indicado na categoria *capacitação/desenvolvimento*. A categoria

divulgação revela o foco no ambiente externo, característico da *cultura inovativa*. A busca por melhores resultados organizacionais, que constitui o objetivo da *cultura racional*, pode ser alcançada por meio da categoria *exame simplificado/backlog*.

A questão sobre o **gerenciamento** dessas alterações e a **comunicação** durante o processo de reestruturação revelou uma categoria relacionada à *cultura hierárquica* da Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000): a *imposição*. Este tipo cultural é caracterizado pela autoridade exercida a partir de papéis formalmente estabelecidos.

A categoria *adaptação*, resultante da questão sobre as **resistências** às alterações propostas, é característica da *cultura inovativa* da Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000), que valoriza a flexibilidade e adaptação como meios para atingir o crescimento e obter suporte externo.

O quadro 14 apresenta a forma como as categorias gerais se relacionam com o referencial teórico estudado no constructo *cultura*.

Quadro 14 – Categorias Gerais x Cultura

CATEGORIAS GERAIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Valores	Santos (2000)
Crenças	
INPI ideal	
Sentimentos como funcionário	
Principais alterações recentes	
Gerenciamento/Comunicação	
Resistência	
Valores	Martin e Frost (2001)
Crenças	
Relacionamento empresa/funcionário	
Mito	Pires e Macêdo (2006) Carbone (2000)
INPI ideal	Bergue (2007) Aragão (1997) Saraiva (2002)

Fonte: autoria própria.

7.1.2. Processo de Gestão

O *processo de gestão*, da forma como pretende o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), se pauta na participação e no comprometimento dos servidores públicos com a missão da organização, para atingir seus objetivos. Nesse sentido, na primeira questão da entrevista, foi citado como **valor** do INPI a categoria *compromisso/comprometimento*, presente em 10% dos relatos, demonstrando assim que o INPI possui as características básicas apontadas pelo GESPÚBLICA.

O Programa define ainda os fundamentos da gestão pública de excelência, que devem se tornar valores inerentes à cultura organizacional. A pesquisa revelou que alguns destes fundamentos já são considerados como **valores** pelos funcionários do INPI, como a excelência dirigida ao cidadão e a impessoalidade, representadas pela categoria *atendimento ao usuário*; bem como a gestão participativa, categorizada como *cooperação e relacionamento/amizade*. Assim, dentre os valores citados pelos participantes da pesquisa, 18% correspondem aos fundamentos indicados pelo GESPÚBLICA (BRASIL, 2007b).

Em parte alheios à diferenciação estudada no constructo *cultura* e constatada na questão sobre as **crenças** compartilhadas, os novos funcionários, devido ao recente ingresso no órgão, percebem as transformações pelas quais o INPI vem passando com mais facilidade, conforme os seguintes trechos relatados:

1. “Por parte dos mais antigos, eu vejo aquela crença que existe uma tendência de que nada vai mudar, mas agora eles já estão vendo que essas mudanças estão acontecendo no órgão. Este é um novo momento para o INPI”. (DIRMA 94)

2. “Tem aquelas pessoas que já estão aqui há muitos anos e aquilo sempre foi feito assim, acho que tem uma dificuldade pra mudança. Chegaram muitas pessoas novas. (...) Estão acontecendo muitas mudanças, então acaba que isso muda um pouco, o INPI agora começa a ganhar uma nova cara”. (DART 127).

3. “Muitas pessoas que eu conheço parecem acreditar que no INPI nada pode mudar, nada pode melhorar e que tudo é muito difícil pra se resolver. De fato, eu vejo que algumas áreas são realmente complicadas. Mas, em especial nos mais novos, parece que há um sentimento de que você sempre pode melhorar, aperfeiçoar através de um trabalho coletivo”. (DIRTEC 49)

Mais uma vez, o resultado encontrado na questão sobre valores se complementa com a revelação de **crenças** positivas, representadas pelas categorias *questionamento*, *desconstrução da inércia do órgão* e *mudança/melhoria*, que reconhecem o momento de transformação estudado no constructo *processo de gestão*, principalmente quanto ao fortalecimento das instituições públicas e à criação de um novo perfil de Estado defendidos pelo Plano de Gestão do Governo Lula (BRASIL, 2003), bem como à reestruturação pretendida pelo Planejamento Estratégico do INPI (BRASIL, 2007a).

A maioria das características do **INPI ideal** apontadas na pesquisa (36%) está em consonância com os fundamentos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), estudado no constructo *processo de gestão*, apesar do Programa não ter sido mencionado em momento algum pelos entrevistados, o que revela o desconhecimento desta diretriz governamental por parte do corpo funcional do INPI. Alguns destes fundamentos, que o Programa entende que devem ser internalizados como valores essenciais pelos agentes públicos (BRASIL, 2007b), já são considerados como características ideais pelos participantes da pesquisa, que

almejam seu alcance no Instituto, demonstrando assim sua concordância com os elementos fundamentais descritos no Programa, conforme relacionado no quadro 15:

Quadro 15 – Características do INPI ideal X Fundamentos do GESPÚBLICA

CARACTERÍSTICAS DO INPI IDEAL	FUNDAMENTOS DO GESPÚBLICA
Interação	Gestão participativa
Agilidade	Agilidade
Divulgação e Continuidade	Visão de futuro
Salário/Plano de carreira	Valorização das pessoas
Atendimento ao usuário	Excelência dirigida ao cidadão

Fonte: autoria própria.

Para enfrentar o desafio de transformar a gestão pública, se faz necessário o fortalecimento de suas instituições nos planos estrutural e tecnológico, conferindo assim agilidade, flexibilidade e modernização (SILVA e AMARAL, 2007), o que foi citado pelos participantes da pesquisa na categoria *informatização*.

De acordo com o Plano de Gestão Pública (BRASIL, 2003), esta transformação também deve ser promovida por meio da recomposição da força de trabalho, reconfiguração de estruturas e processos e redimensionamento de recursos, fatores que foram abordados nos relatos resultantes da pesquisa pelas categorias *unidade física, condições de trabalho e pessoal*. Fica evidenciado assim que um dos principais desafios da administração atual envolve a viabilização de uma solução integradora para as instalações do Instituto.

Todas as categorias indicadas na questão sobre o **sentimento dos funcionários enquanto parte do INPI** possuem conotação positiva, evidenciando um ambiente interno propício à produção de benefícios ao setor público e à sociedade, conforme descrito no Documento de Referência do GESPÚBLICA (BRASIL, 2007b), abordado no constructo *processo de gestão*.

Quadro 16 – Categorias Gerais X Gestão Pública

PROCESSO DE GESTÃO CATEGORIAS GERAIS	GESPÚBLICA	PLANO DE GESTÃO PÚBLICA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INPI
Valores			
Crenças			
INPI ideal			
Sentimentos como funcionário			
Principais alterações recentes			
Sentimentos durante reestruturação			

Fonte: autoria própria.

Os fundamentos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e as condições necessárias para implantar a transformação na administração pública indicadas no Plano de Gestão Pública, que já haviam sido mencionados na questão sobre o **INPI ideal**, foram novamente citados na questão quanto às principais **alterações** que ocorreram no Instituto nos últimos cinco anos, o que demonstra que as características que os funcionários consideram ideais já vêm sendo fruto de mudanças implantadas recentemente na organização, conforme demonstrado no quadro 17 abaixo.

Quadro 17 – Características do INPI ideal X Principais alterações recentes

CARACTERÍSTICAS DO INPI IDEAL	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES RECENTES
Pessoal	Novos funcionários
Unidade física e Condições de trabalho	Infraestrutura
Informatização	Informatização
Salário/Plano de carreira	Salário/Plano de carreira
Divulgação	Divulgação

Fonte: autoria própria.

Assim, as principais **alterações** do INPI mencionadas nos relatos estão em conformidade com os meios necessários para que as organizações públicas tenham foco em resultados, segundo o Plano de Gestão Pública (BRASIL, 2003), como demonstra o quadro 18 abaixo, o que pode ser considerado como uma consequência de uma categoria resultante desta questão: a *administração*.

Quadro 18 – Plano de Gestão Pública X Principais alterações recentes

PLANO DE GESTÃO PÚBLICA	PRINCIPAIS ALTERAÇÕES
Ajuste de estratégias	Divulgação
Adequação das estruturas	Infraestrutura
Otimização dos processos de trabalho	Exame simplificado/Backlog
Recomposição da força de trabalho	Novos funcionários
Adequação dos quadros funcionais	Salário/Plano de carreira
Aprendizado contínuo	Capacitação/Desenvolvimento
Aprimoramento de sistemas de informações	Informatização

Fonte: autoria própria.

A questão seguinte revelou que houve uma *dificuldade de comunicação e de gerenciamento* dessas alterações, o que corrobora o entendimento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) quanto à dificuldade de gerenciamento de mudanças estratégicas, principalmente ao envolver mudanças de perspectiva, mencionado no constructo *processo de gestão*. No caso em estudo, a maioria das alterações pode ser considerada como mudança de perspectiva, que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam se tratar de mudanças na forma como as coisas são feitas. Mesmo com essas dificuldades, os relatos também indicaram ter ocorrido um *bom gerenciamento* das alterações recentes do INPI.

O sucesso dessas alterações foi refletido na próxima questão, na qual os funcionários entrevistados manifestaram ter *gostado das mudanças e melhorias* que vêm ocorrendo na organização, sentimento que já havia sido expresso na questão

sobre as crenças compartilhadas entre os funcionários, o que confirma o momento de transformação pelo qual o Instituto está passando em função da reestruturação que foi mencionada no Planejamento Estratégico do INPI (BRASIL, 2007a). Apesar disso, alguns participantes da pesquisa afirmaram se *preocupar* diante de tantas alterações.

Em certos casos, essa preocupação vai mais além e gera **resistência** às novas propostas de reestruturação, que de acordo com o resultado da última questão da entrevista, ocorre principalmente por parte dos funcionários mais *antigos*, ainda que a dificuldade de mudanças atinja o ser humano em geral, o que revela a importância da política de capacitação mencionada por Silva e Amaral (2007), que teve o objetivo de sensibilizar velhas e novas gerações de servidores com relação às novas práticas de trabalho no serviço público.

Um aspecto curioso a ser destacado diz respeito às três principais alterações citadas ao longo das entrevistas: a mudança física, de salário e plano de carreira, e a informatização. Elas foram citadas em três questões da entrevista: como características do **INPI ideal**, como principais **alterações** ocorridas no INPI nos últimos cinco anos, além de terem sido motivo de **resistência** dos funcionários. Assim, o que os funcionários almejam coincide com o que está acontecendo, porém esbarra com a resistência dos próprios funcionários. Isso demonstra o momento peculiar em que a administração pública se encontra, em pleno turbilhão de acontecimentos que visam a modernização e o fortalecimento de suas instituições, como foi descrito no constructo *processo de gestão*.

O quadro 19 apresenta a forma como as categorias gerais se relacionam com o referencial teórico estudado no constructo *processo de gestão*.

Quadro 19 – Categorias Gerais x Processo de Gestão

CATEGORIAS GERAIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Gerenciamento/Comunicação	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)
Valores	Brasil (2007b)
INPI ideal	
Sentimentos como funcionário	
Principais alterações recentes	
INPI ideal	Silva e Amaral (2007)
Resistência	
Crenças	Brasil (2003)
INPI ideal	
Principais alterações recentes	
Crenças	Brasil (2007a)
Sentimentos durante reestruturação	

Fonte: autoria própria.

7.2. Descrição Analítica das Categorias Específicas

A explicação dos elementos encontrados durante a coleta de dados será feita com base na fundamentação teórica apresentada nos capítulos iniciais. Assim, neste capítulo serão abordados os tópicos teóricos que foram evidenciados nos relatos dos participantes da pesquisa. Posteriormente, será feita a correlação entre as *categorias específicas* resultantes do conteúdo pesquisado e os *constructos* que compõem o referencial teórico.

7.2.1. Cultura

Dentre as muitas teorias sobre o assunto, as definições mais comuns de cultura se referem aos valores e crenças compartilhados por um grupo de pessoas, que os expressam através de mitos, símbolos e significados, de modo que a cultura tem grande influência nos pensamentos, nas práticas e ações daqueles que dela participam. Assim, somente com a revisão dos valores centrais e a transformação das ações ocorre a mudança cultural, considerada uma das mais difíceis em um processo de mudança organizacional.

Algumas categorias citadas nas questões relativas a valores e crenças compartilhadas entre os funcionários, como *mudança de geração*, *desconstrução da inércia do órgão* e *mudança/melhoria*, revelam a existência de um processo de mudança cultural no INPI, uma vez que evidenciam a dificuldade dos funcionários entrevistados em reconhecerem um padrão único de pensamento e comportamento na organização.

Figura 3 – Mudança cultural

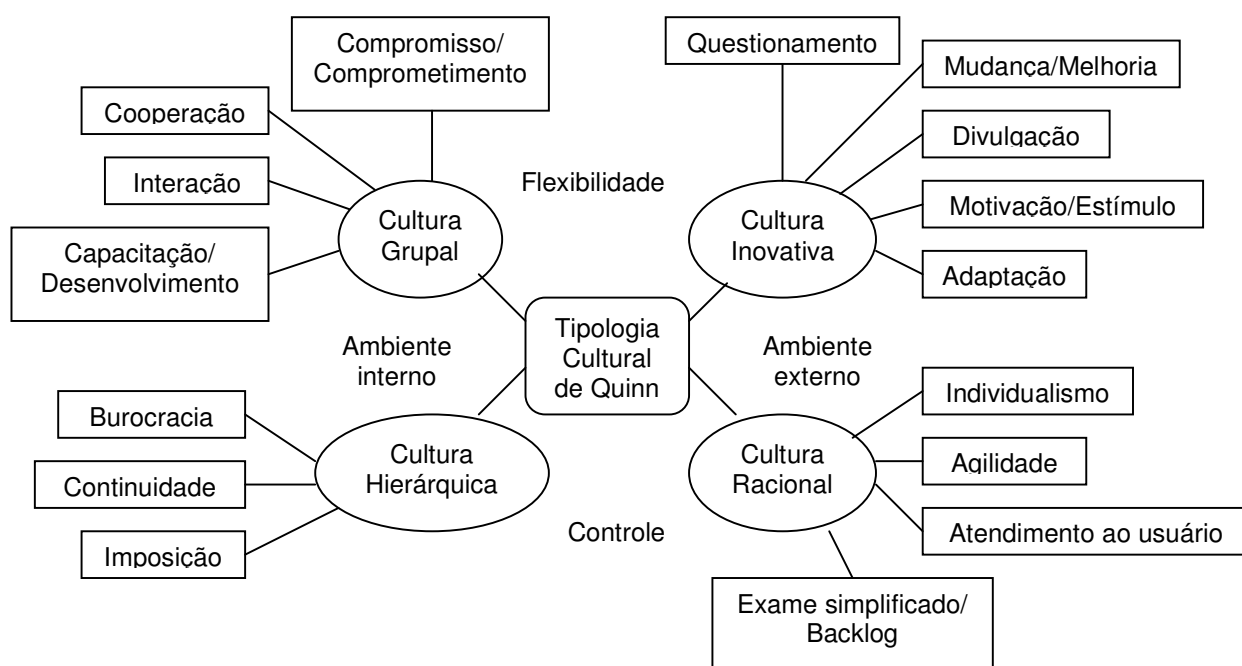


As teorias sobre cultura organizacional se dividem entre as visões funcionalista e interpretativa. Dentro da primeira vertente, um dos estudiosos mais citados na literatura é Schein (2007), com uma definição bastante difundida de cultura organizacional: o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com o problema de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram de forma adequada, a ponto de serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Para ele, os níveis da cultura organizacional vão desde o comportamento visível, passando pelos valores que determinam a ação, até as crenças que influenciam o pensamento e o sentimento, e por isso são consideradas a essência da cultura.

A partir de um estudo sobre eficácia organizacional, foi desenvolvida a Tipologia Cultural de Quinn (*apud* SANTOS, 2000), segundo a qual as dimensões flexibilidade x controle e ambiente interno x externo deram origem às *culturas grupal*, *inovativa*,

hierárquica e racional, modelos ideais que são encontrados nas organizações de forma combinada. O caso estudado na pesquisa revelou categorias relacionadas às quatro culturas da Tipologia Cultural de Quinn, como demonstrado na figura 4 abaixo.

Figura 4 – Culturas grupal, inovativa, hierárquica e racional



Por outro lado, segundo a visão interpretativa, a cultura consiste de construções sociais determinadas pelas experiências dos indivíduos e por suas relações, de modo que depende do contexto em que se encontra, além de estar em constante mutação. Assim, a cultura consiste de um sistema simbólico que possui significados coletivos sujeitos a várias interpretações, o que faz com que os contextos sejam criados e recriados por seus participantes.

Nas organizações, as significações culturais podem ser analisadas a partir de três perspectivas apresentadas por Martin e Frost (2001): a *integração*, na qual a cultura é homogênea e unificada; a *diferenciação*, onde existem diferenças subculturais

entre os grupos; e a *fragmentação*, marcada pela desigualdade e conflitos de interesses que levam a mudanças constantes. No INPI, também pode ser encontrado características típicas dessas três perspectivas, sendo que cada uma representa os seus diferentes aspectos culturais.

A perspectiva da diferenciação predomina no INPI, conforme se depreende dos resultados das questões sobre os valores e crenças compartilhados, bem como sobre os relacionamentos entre os funcionários e a existência de conflitos e diferenças entre os grupos, além de também ter sido percebida nas observações da pesquisadora. Nas duas primeiras perguntas da entrevista, as categorias *heterogeneidade*, *segregação* e *individualismo* refletem as características da perspectiva da diferenciação apresentada no estudo das perspectivas de análise das significações culturais nas organizações (MARTIN e FROST, 2001). A diferenciação fica ainda mais evidente na questão sobre os relacionamentos e conflitos, na qual foi indicada a existência de diferentes *grupos* na organização e de conflitos principalmente entre os funcionários *novos e antigos* e entre as *diretorias e os setores*. A diferença entre as diretorias também foi verificada ao observar a organização do ambiente de trabalho, nos andares ocupados por cada diretoria no edifício da Rua Mayrink Veiga.

Figura 5 – Perspectiva da diferenciação nas categorias específicas

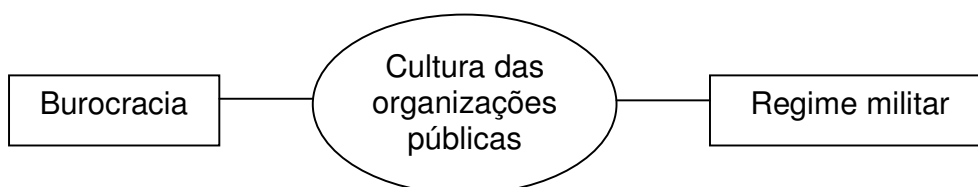


Uma vez que a cultura organizacional possui influência da cultura nacional, alguns autores passaram a pesquisar os elementos culturais brasileiros que podem ser encontrados também nas organizações. Assim, Motta (2006) concluiu, com base em Hofstede, que o Brasil é caracterizado pelo coletivismo, por possuir redes sociais profundas, onde existe uma grande distância do poder, pois sua distribuição desigual é aceita, e uma tendência de se evitar a incerteza de situações ambíguas, além de valorizar ao mesmo tempo a assertividade e os relacionamentos. Nesse sentido, Freitas (2006) apontou como traços culturais brasileiros presentes nas organizações a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o caráter aventureiro.

No que diz respeito às organizações públicas, a característica mais presente é a burocracia, que foi criada em nome da racionalidade visando conferir eficiência aos serviços públicos, porém sofreu disfunções que a tornaram, pelo contrário, um entrave à eficiência. Isso foi constatado também pelos participantes da pesquisa, que indicaram, ao construir um modelo ideal de INPI, a necessidade de haver menos *burocracia* em seus procedimentos internos.

Além da burocracia, as organizações públicas têm outras peculiaridades que interferem em seus processos internos, em seus valores e suas crenças, bem como em sua relação com mudanças, como a hierarquia e o autoritarismo, o apego ao poder, às regras e às rotinas, o paternalismo, a descontinuidade de gestão, a interferência da política externa e a aversão ao empreendedorismo. Essas características estão implícitas na pesquisa, quando foi citado o *regime militar* como um mito que caracteriza a cultura do INPI. Assim, o grande desafio das organizações públicas é transformar essa cultura caracterizada pela burocracia e pela hierarquia, para que se tornem organizações mais flexíveis e empreendedoras.

Figura 6 – Cultura das organizações públicas



O quadro 20 apresenta a forma como as categorias específicas se relacionam com o referencial teórico estudado no constructo *cultura*.

Quadro 20 – Categorias Específicas x Cultura

CATEGORIAS ESPECÍFICAS	REFERENCIAL TEÓRICO
Mudança de geração	Sayão, Tanure e Duarte (2006) Leite, Prieto e Mizumoto (2007)
Desconstrução da inércia do órgão	
Mudança/melhoria	
Compromisso/comprometimento	Santos (2000)
Cooperação	
Interação	
Capacitação/desenvolvimento	
Questionamento	
Mudança/melhoria	
Divulgação	
Motivação/estímulo	
Adaptação	
Burocracia	
Continuidade	
Imposição	
Individualismo	
Agilidade	
Atendimento ao usuário	
Exame simplificado/backlog	Martin e Frost (2001)
Heterogeneidade	
Segregação	
Individualismo	
Grupos	
Novos X Antigos	Pires e Macêdo (2006)
Diretorias/Setores	
Regime militar	Saraiva e Capelão (2000) Bergue (2007)
Burocracia	

Fonte: autoria própria.

7.2.2. Processo de Gestão

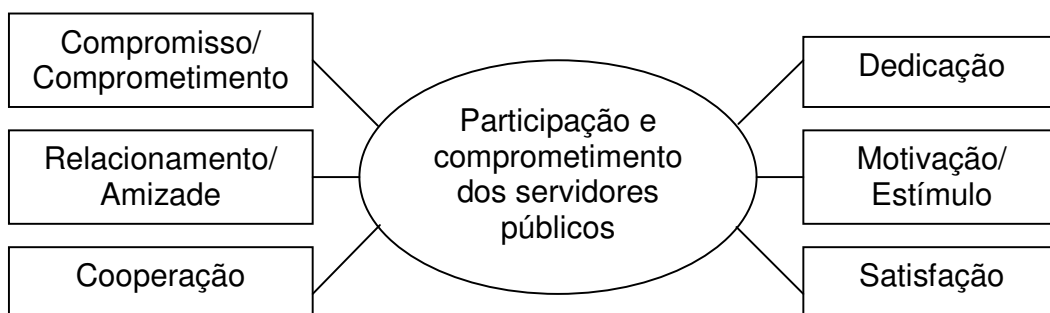
A direção na qual uma organização caminha e a forma como seus processos funcionam são ditadas, em grande parte, pela sua estratégia, que, dessa forma, tem papel fundamental no seu desempenho. Formular uma estratégia para o futuro da organização consiste em delinear um plano a ser seguido. Este plano, quando colocado em prática, poderá se tornar um padrão de comportamento, de modo a configurar uma estratégia deliberada. Porém, também poderão surgir padrões sem que tenha havido um plano estratégico anterior, quando são tomadas diversas medidas convergentes durante o curso da ação organizacional, caso em que se caracteriza uma estratégia emergente. Assim, existem, nas organizações, estratégias deliberadas e emergentes, devido à necessidade de definição preliminar das linhas gerais de ação, bem como de adaptação aos eventos ambientais imprevistos.

Diante de novas demandas surgidas na década de 1980, o Estado precisou adaptar seu modelo burocrático de gestão, que apresentava sinais de esgotamento. Nesse sentido, o setor público brasileiro vem buscando, desde a década de 1990, desenvolver modelos de gestão com ênfase na qualidade dos serviços. Assim, foi elaborado, em 1995, um novo modelo conceitual de gestão que desencadeou em programas de inovação e qualidade, além da promoção da valorização dos servidores. Em 1998, os programas governamentais passaram a ser desenvolvidos tendo como base os objetivos pretendidos. No âmbito operacional interno, os órgãos públicos implementaram a tecnologia da informação, visando proporcionar maior transparência e modernização.

Mais recentemente foi criado, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que pretende aumentar a qualidade dos serviços

e a competitividade do país por meio da gestão de excelência. Para tanto, indica a necessidade de ações voltadas para os servidores públicos, no sentido de promover maior participação e comprometimento, possibilitando a melhoria da eficiência, desempenho e qualidade da gestão pública. Os funcionários do INPI já possuem essas características, que foram reveladas nos resultados das questões referentes aos valores compartilhados e aos seus sentimentos enquanto parte do Instituto. Foram mencionados diversos aspectos positivos nessas questões, em consonância com o que enfatiza o GESPÚBLICA, como *compromisso/comprometimento*, *relacionamento/amizade* e *cooperação* em relação aos valores, e *dedicação*, *motivação/estímulo* e *satisfação* em relação aos sentimentos.

Figura 7 – Participação e comprometimento dos servidores públicos



Foram então definidos, no Programa, os valores fundamentais que devem ser assumidos pelos agentes públicos, de modo a integralizar a cultura, para que esses objetivos sejam atingidos (BRASIL, 2007b). Os valores inerentes ao serviço público são: excelência dirigida ao cidadão, legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Os valores voltados à gestão de excelência são gestão participativa, gestão

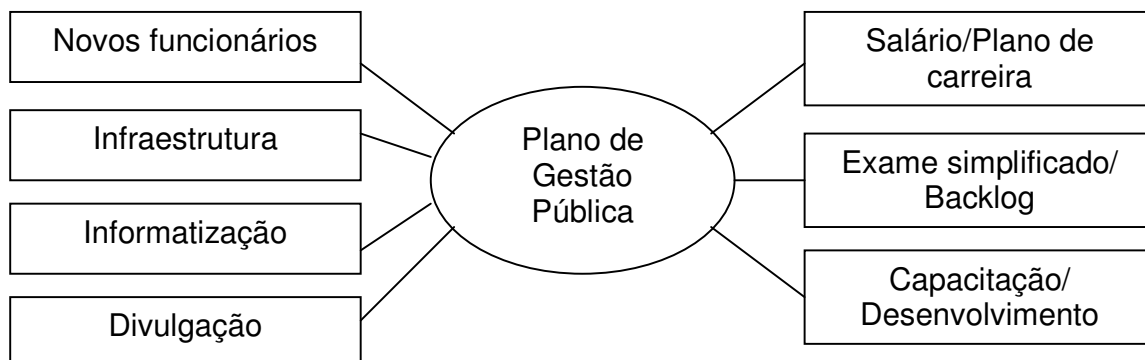
baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social. Estes fundamentos foram indicados na pesquisa como características do INPI ideal, sendo que alguns deles também foram citados como alterações ocorridas nos últimos cinco anos no Instituto.

Figura 8 – Fundamentos do GESPÚBLICA



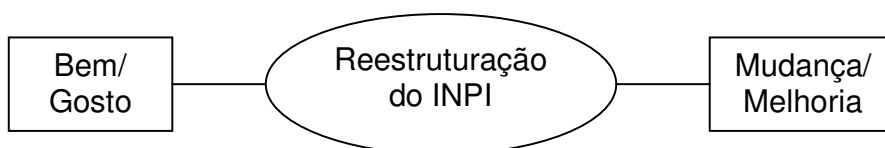
Outra iniciativa do Governo no sentido de promover a melhoria de seus serviços está contemplada no Plano de Gestão Pública (BRASIL, 2003), cujo objetivo é fortalecer as organizações públicas por meio de transformações macro-institucionais e gerenciais, de modo que seja concebido um novo perfil de Estado. As principais características deste novo perfil são a impessoalidade e o universalismo de procedimentos, a governança, a eficiência, a transparência, a participação e a ética. Diversas ações voltadas para a viabilização desta transformação foram indicadas como as principais alterações do INPI nos últimos cinco anos, sendo que algumas também foram citadas como características do INPI ideal, além de terem sido objeto de resistência por parte dos funcionários.

Figura 9 – Plano de Gestão Pública



Nesse contexto, o INPI iniciou sua reestruturação em 2004, visando fortalecer sua estrutura operacional e aumentar a eficiência dos serviços prestados, com o objetivo de desenvolver uma cultura de propriedade intelectual que possibilite o crescimento das empresas brasileiras na economia nacional e global. Os funcionários entrevistados reconhecem esta reestruturação e demonstram sentimentos positivos com relação a ela.

Figura 10 – Reestruturação do INPI



O quadro 21 apresenta a forma como as categorias específicas se relacionam com o referencial teórico estudado no constructo *processo de gestão*.

Quadro 21 – Categorias Específicas x Processo de Gestão

CATEGORIAS ESPECÍFICAS	REFERENCIAL TEÓRICO
Compromisso/comprometimento	Brasil (2007b)
Relacionamento/amizade	
Cooperação	
Dedicação	
Motivação/estímulo	
Satisfação	
Interação	
Agilidade	
Divulgação	
Salário/plano de carreira	
Atendimento ao usuário	
Continuidade	
Novos funcionários	
Infraestrutura	
Informatização	
Divulgação	
Salário/plano de carreira	
Exame simplificado/backlog	
Capacitação/desenvolvimento	Brasil (2007a)
Bem/gosto	
Mudança/melhoria	

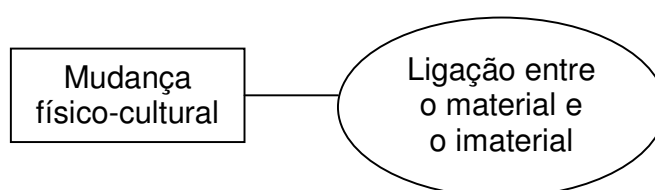
Fonte: autoria própria.

7.3. Descrição Analítica das Observações

As observações enriqueceram a leitura do constructo *cultura* na visão dos respondentes. A *mudança cultural* necessária para a adaptação dos funcionários ao novo ambiente de trabalho, após a *mudança física*, se fundamenta na ligação existente entre o material e o imaterial estudada no constructo *cultura*. A influência de um ambiente interno totalmente diferente na cultura organizacional é embasada em Aktouf (1994) ao afirmar que a infraestrutura sustenta e impregna as idéias, as ideologias, os conhecimentos e as crenças. Dessa forma, a infraestrutura materializada pelas salas fechadas, móveis antigos e pouca padronização do edifício da Praça Mauá, onde os funcionários do INPI estavam acostumados a trabalhar, gerou ao longo dos anos um certo padrão imaterial de idéias e crenças que foram fortemente abalados com a

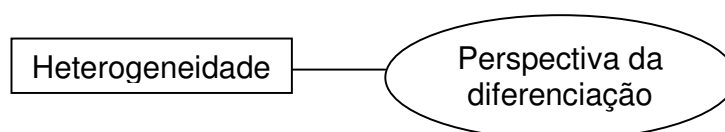
mudança para outro modelo de infraestrutura, com ambientes abertos e estações de trabalho padronizadas, que marcou o fim da privacidade tão valorizada anteriormente. Isso demonstra a importância da *mudança física* ser acompanhada de uma *mudança cultural*, devido à ligação entre materialidade e imaterialidade.

Figura 11 – Ligação entre materialidade e imaterialidade



A *heterogeneidade*, outra categoria resultante da observação, também foi citada nas entrevistas, de modo que as diferenças entre os locais de trabalho das diretorias que ocupam o edifício da Rua Mayrink Veiga corroboram a perspectiva da diferenciação estudada no constructo *cultura*. Essas diferenças entre as diretorias não são somente físicas, uma vez que também foram mencionadas pelos participantes da pesquisa na questão sobre valores compartilhados entre os funcionários do INPI. Assim, fica evidente a existência de grupos e suas subculturas dentro da organização, que se expressam tanto nos pensamentos e ações como também na forma de organização do ambiente de trabalho.

Figura 12 – Perspectiva da diferenciação na observação



7.4. Panorama Geral das Categorias

Os quadros 22 e 23 apresentam, de forma sucinta, a reflexão acerca dos constructos, as categorias gerais e específicas que os correspondem, respectivamente, e o referencial teórico.

Quadro 22 – Panorama das categorias gerais

CONSTRUCTOS	CATEGORIAS GERAIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Cultura	Valores	Santos (2000)
	Crenças	
	INPI ideal	
	Sentimentos como funcionário	
	Principais alterações recentes	
	Gerenciamento/Comunicação	
	Resistência	
	Valores	Martin e Frost (2001)
	Crenças	
	Relacionamento empresa/funcionário	
	Mito	Pires e Macêdo (2006) Carbone (2000)
INPI ideal	Bergue (2007) Aragão (1997) Saraiva (2002)	
Processo de Gestão	Gerenciamento/Comunicação	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)
	Valores	Brasil (2007b)
	INPI ideal	
	Sentimentos como funcionário	
	Principais alterações recentes	
	INPI ideal	Silva e Amaral (2007)
	Resistência	
	Crenças	Brasil (2003)
	INPI ideal	
	Principais alterações recentes	
	Crenças	Brasil (2007a)
Sentimentos durante reestruturação		

Fonte: autoria própria.

Quadro 23 – Panorama das categorias específicas

CONSTRUCTOS	CATEGORIAS ESPECÍFICAS	REFERENCIAL TEÓRICO	
Cultura	Mudança de geração	Sayão, Tanure e Duarte (2006) Leite, Prieto e Mizumoto (2007)	
	Desconstrução da inércia do órgão		
	Mudança/melhoria	Santos (2000)	
	Compromisso/comprometimento		
	Cooperação		
	Interação		
	Capacitação/desenvolvimento		
	Questionamento		
	Mudança/melhoria		
	Divulgação		
	Motivação/estímulo		
	Adaptação		
	Burocracia		
	Continuidade		
	Imposição		
	Individualismo		
	Agilidade		
	Atendimento ao usuário		
	Exame simplificado/backlog		
	Mudança físico-cultural	Aktouf (1994)	
Processo de Gestão	Heterogeneidade	Martin e Frost (2001)	
	Segregação		
	Individualismo		
	Grupos		
	Novos X Antigos		
	Diretorias/Setores		
	Regime militar	Pires e Macêdo (2006)	
	Burocracia	Saraiva e Capelão (2000) Bergue (2007)	
Processo de Gestão	Compromisso/comprometimento	Brasil (2007b)	
	Relacionamento/amizade		
	Cooperação		
	Dedicação		
	Motivação/estímulo		
	Satisfação		
	Interação		
	Agilidade		
	Processo de Gestão	Divulgação	Brasil (2003)
		Salário/plano de carreira	
		Atendimento ao usuário	
		Continuidade	
		Novos funcionários	
		Infraestrutura	
		Informatização	
		Divulgação	
	Processo de Gestão	Salário/plano de carreira	Brasil (2007a)
		Exame simplificado/backlog	
Capacitação/desenvolvimento			
Processo de Gestão	Bem/gosto	Brasil (2007a)	
	Mudança/melhoria		

Fonte: autoria própria.

Os dois quadros apresentados acima, quadros 22 e 23, permitem a visualização da forma como a pesquisa realizada evidenciou na prática os principais aspectos citados no referencial teórico, tanto no que diz respeito ao constructo cultura quanto ao processo de gestão.

A questão relativa à mudança cultural, que foi abordado na introdução ao constructo cultura organizacional, estudado no capítulo 3, pode ser observada nas seguintes categorias específicas: *mudança de geração*, *desconstrução da inércia do órgão* e *mudança/melhoria*. Essas categorias revelam a revisão dos valores centrais, condição considerada por Sayão, Tanure e Duarte (2006) e Leite, Prieto e Mizumoto (2007) para que ocorra a mudança cultural.

Ainda a respeito da cultura organizacional, no estudo de sua visão funcionalista, foi apresentada a Tipologia Cultural de Quinn, com seus quatro tipos culturais ideais, cujas características foram amplamente apontadas durante a pesquisa. A cultura grupal se baseia na participação e envolvimento dos membros da organização, que costumam praticar o trabalho em equipe, conceitos que foram mencionados nas categorias gerais **valores**, **INPI ideal** e **principais alterações recentes**, assim como nas categorias específicas *compromisso/comprometimento*, *cooperação*, *interação* e *capacitação/desenvolvimento*. A cultura inovativa valoriza a mudança e a inovação, estando assim em constante adaptação, o que foi representado nas categorias gerais **crenças**, **INPI ideal**, **sentimentos como funcionário**, **principais alterações recentes** e **resistência**, e também nas categorias específicas *questionamento*, *mudança/melhoria*, *divulgação*, *motivação/estímulo* e *adaptação*. A cultura hierárquica é marcada pela burocracia e estabilidade, tendo sido indicada nas categorias gerais **INPI ideal** e **gerenciamento/comunicação**, e nas categorias específicas *burocracia*, *continuidade* e *imposição*. Por

fim, a cultura racional se pauta no alcance de resultados e objetivos organizacionais, valores presentes nas categorias gerais **crenças**, **INPI ideal** e **principais alterações recentes**, e nas categorias específicas *individualismo*, *agilidade*, *atendimento ao usuário* e *exame simplificado/backlog*. Este resultado demonstra a grande variedade de características encontradas na organização pesquisada, não sendo possível assim enquadrá-la em apenas um determinado tipo cultural. Ainda que a cultura inovativa tenha obtido uma quantidade levemente superior de categorias gerais e específicas, as culturas grupal e racional também foram consideravelmente representadas, sendo que a cultura hierárquica foi a que teve a menor incidência de categorias.

Ao passar para a visão interpretativa da cultura organizacional, a ligação entre a materialidade da infraestrutura e a imaterialidade das ideias e crenças foi representada pela categoria específica *mudança físico-cultural*, resultante da observação realizada. Com relação às três perspectivas de análise das significações culturais, o resultado da pesquisa evidenciou claramente que a perspectiva da diferenciação é predominante no caso estudado. Ela pode ser verificada nas categorias gerais **valores**, **crenças** e **relacionamento empresa/funcionário**, e nas categorias específicas *heterogeneidade* (resultante dos dados coletados durante as entrevistas e a observação), *segregação*, *individualismo*, *grupos*, *novos X antigos* e *diretorias/setores*.

No estudo da cultura nas organizações públicas, feito no capítulo 4, foi abordada tanto a burocracia e suas disfunções, como outras peculiaridades do setor público. Tais características foram indicadas na pesquisa, nas categorias gerais **mito** e **INPI ideal**, e nas categorias específicas *regime militar* e *burocracia*.

Na introdução ao constructo processo de gestão, no capítulo 5, a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) demonstra a dificuldade de gerenciamento

quando a organização se vê diante de uma mudança estratégica, o que se verificou na categoria geral **gerenciamento/comunicação**. Em momentos como este, a gestão fica dificultada, já que é preciso definir um novo curso de ação e provocar a reação das pessoas para que se adaptem à nova estratégia.

No âmbito do serviço público brasileiro, a pesquisa revelou que a realidade do INPI está em grande parte condizente com o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o chamado GESPÚBLICA (BRASIL, 2007b). O Programa, que visa a melhoria da qualidade do serviço público por meio da gestão de excelência, se baseia na participação e comprometimento dos servidores públicos e em seus fundamentos, entre eles: gestão participativa, agilidade, visão de futuro, valorização das pessoas e excelência dirigida ao cidadão. Esses aspectos, que formam a base do GESPÚBLICA, foram amplamente citados durante a pesquisa, nas categorias gerais **valores, INPI ideal, sentimentos como funcionário e principais alterações recentes**, bem como em doze categorias específicas, mostrando que a reestruturação do INPI está em consonância com o Programa.

A administração pública federal tem o desafio de implementar mudanças em seus modelos de coordenação e gestão, e precisa, para tanto, promover ações de capacitação dos servidores e se fortalecer tecnologicamente. Essas necessidades, apontadas por Silva e Amaral (2007), foram corroboradas nas categorias gerais **INPI ideal e resistência**, o que ressalta a importância da informatização e do treinamento no serviço público.

A necessidade de transformação da gestão pública é enfatizada no Plano de Gestão do Governo Lula, que assim pretende que as instituições públicas se fortaleçam e que o Estado adquira um novo perfil. A transformação defendida pelo Plano de

Gestão Pública engloba as estratégias, a força de trabalho, as estruturas e os processos, e os recursos das instituições públicas federais. A pesquisa revelou que ações com este objetivo vêm sendo tomadas no INPI, como ficou demonstrado nas categorias gerais **crenças**, **INPI ideal** e **principais alterações recentes**, bem como em sete categorias específicas. Fica evidenciado assim que o INPI está passando por um momento de transformação, que visa seu fortalecimento.

Esta transformação é mencionada no Planejamento Estratégico do INPI, segundo o qual o processo de reestruturação se iniciou em 2004, com o objetivo de favorecer o crescimento brasileiro na economia global, com serviços eficientes e uma estrutura forte. As mudanças provocadas em virtude da reestruturação do Instituto são percebidas de forma positiva, como foi revelado nas categorias gerais **crenças** e **sentimentos durante reestruturação**, e nas categorias específicas *bem/gosto* e *mudança/melhoria*. Apesar da dificuldade gerencial de enfrentar momentos como esse, a pesquisa indica que os resultados alcançados vêm sendo satisfatórios até esta etapa da reestruturação, o que deve impulsionar a administração a dar continuidade às ações transformadoras em prol do serviço público.

8. CONCLUSÃO

Após a realização da pesquisa de campo e a análise de seus resultados baseada nos constructos *cultura* e *processo de gestão*, é inevitável reconhecer o esforço de mudança que vem sendo aplicado no INPI nos últimos anos. A influência da política nas instituições do setor público é notória e incontestável. Assim, a criação de uma política governamental voltada para o desenvolvimento das empresas brasileiras desencadeou diversas ações de grande impacto nas organizações públicas inseridas neste contexto, como é o caso do INPI. Visando seu fortalecimento, os cargos que formam a cúpula administrativa do órgão foram estrategicamente ocupados por dirigentes influentes, o que foi fundamental para dar início ao processo de reestruturação organizacional.

Alinhado com o Plano de Gestão Pública, as principais alterações implantadas no Instituto foram a contratação de novos funcionários, a mudança de plano de carreira, a informatização e a mudança física para um novo prédio com instalações modernas. Essas alterações causaram uma nova dinâmica no órgão, que precisou se adaptar a elas, fazendo surgir assim um novo perfil de INPI, já que sua cultura organizacional sofreu impactos profundos com tantas novidades ocorridas em um curto espaço de tempo.

Um dos fatores mais importantes por determinar os aspectos de uma cultura é o grupo de pessoas que dela compartilha. Em se tratando da cultura de uma organização, essas pessoas influenciam ainda mais os elementos culturais, pois cada uma possui uma história, pertence a um grupo social e acredita em certos pressupostos. Isso tudo se junta em uma organização, onde todos devem se empenhar para atingir um objetivo comum. A forma como isso ocorre deve ser determinada pela organização e absorvida

por seus membros, que operacionalizam as atividades e tarefas, adaptando-se até atingir uma certa estabilidade.

No INPI, onde esta estabilidade fora alcançada por um grupo de cerca de seiscentas pessoas ao longo de mais de trinta anos, o panorama começou a mudar com o crescimento deste grupo em 50%, quando foram incorporadas a ele pelo menos outras trezentas pessoas pertencentes a gerações diferentes, muitas em início de carreira, recém-ingressadas no serviço público. Devido aos desligamentos ocorridos ao longo dos últimos anos, a contratação de pessoal fez com que quase metade (48%) da força de trabalho do Instituto, em julho de 2008, tenha ingressado há menos de cinco anos.

Assim, a cultura organizacional, que até então era compartilhada por um grupo razoavelmente homogêneo de pessoas e que se encontrava internalizada por este grupo, foi profundamente modificada quando passou a ser compartilhada por diversas pessoas com outro perfil. Ao chegar em seu novo local de trabalho e se deparar com uma cultura estabelecida, o grupo de funcionários contratados passou a influenciar a forma de pensar e agir existente na organização, pois aquilo que era um padrão pré-determinado começou a ser questionado por seus novos membros. Esta oxigenação institucional, à primeira vista, pode ser considerada extremamente positiva para o desempenho da organização. Entretanto, essa miscigenação de grupos tão distintos pode causar efeitos indesejáveis, caso a cultura organizacional não seja bem gerenciada.

No mesmo ano em que houve o incremento mais significativo de pessoal, foi criado o Plano de Carreiras e Cargos do INPI, em outubro de 2006, que aumentou os salários e alterou os critérios de ascensão funcional. Esta ação também influenciou a

cultura organizacional, uma vez que houve uma valorização dos funcionários do INPI, além de ter solucionado em parte o problema de rotatividade de pessoal que existia no Instituto.

Apesar de ter obtido importantes conquistas, a administração superior ainda tem grandes impasses a serem solucionados. Um deles consiste em compatibilizar o comportamento de funcionários com muitos anos de serviço público e experiência profissional, com o de novos servidores em início de carreira, com idéias inovadoras e muitos questionamentos. Além da diferença geracional, a pesquisa revelou ainda um conflito entre as diferentes unidades organizacionais, tanto no que se refere às características ambientais quanto aos elementos culturais. Outra questão para a qual pendente uma solução conciliadora diz respeito às instalações físicas do Instituto. De acordo com a pesquisa realizada, o *prédio da Praça Mauá* tem grande significado cultural para os funcionários do INPI, porém se encontra em estado precário de conservação.

A transformação pela qual o INPI está passando é necessária, porém requer um esforço administrativo concentrado e unificado, além de demandar uma forte atuação política. As questões relacionadas aos recursos físicos e humanos, que carecem de atenção por parte das instâncias superiores e são pouco valorizadas, uma vez que somente são percebidas no momento em que não atendem às necessidades e geram insatisfação. Falta na instituição a percepção de que a área administrativa é o alicerce que suporta toda a organização e garante a boa prestação dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

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

ARAGÃO, C. V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. Revista do Serviço Público, v. 48, n. 3, 1997.

AZEVEDO, C. B. e LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. Revista do Serviço Público, v. 54, n. 1, 2003.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. Revista de Administração de Empresas, v. 36, n. 4, 1996.

BERGUE, S. T. A Absorção de Tecnologias Gerenciais na Administração Pública: o caso dos Tribunais de Contas. In: 31º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2007.

BRANDÃO JUNIOR, R. D. e LEITÃO, C. R. S. Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma organização de economia solidária. In: 31º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Gestão pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o Governo Lula. Brasília: MP/SEGES, 2003.

_____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Planejamento estratégico 2007-2011. Rio de Janeiro: MDIC/INPI, 2007a.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Documento de referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Brasília: MP/SEGES, 2007b.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, 2000.

CARVALHO, C. E. e RONCHI, C. C. Cultura organizacional: teoria e pesquisa. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

CAVEDON, N. R. Pode chegar, freguês: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. Organização e Sociedade, v. 11, n. 29, 2004.

_____ e FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. Organização e Sociedade, v. 9, n. 25, 2002.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Cortez, 2008.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAMATTA, R. A casa & a rua. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FERNANDES, K. R. e ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 1, 2006.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L. e FISHER R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

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

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 3, 2000.

JAIME JÚNIOR, P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 4, 2002.

JUNQUILHO, G. S. e SILVA, A. R. L. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. Organização e Sociedade, v. 11, n. 31, 2004.

LEITE, N. P.; PRIETO, V. C. e MIZUMOTO, F. M. Gestão da Mudança dos Padrões Culturais em Processo de Transformação: O Caso da Organização Alfa. In: 31º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2007.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. e MELO, M. C. O. L. Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 3, 2006.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 4, 2002.

MARRA, A. V. e MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 3, 2005.

MARTIN, J. e FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C. e NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, 2002.

MCCLAVE, J. T.; BENSON, P. G.; SINCICH, T. Statistics for business and economics. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS M. P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, P. R. Dificuldades e possibilidades da administração pública nos últimos 70 anos. Revista do Serviço Público de 1937 a 2007, Edição Especial, 2007.

NAVES, E. M. R. e COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, Edição Especial, 2003.

OLIVEIRA, V. C. S.; PEREIRA, J. R. e OLIVEIRA, V. A. R. Paradigmas de administração pública e conselhos gestores municipais: velhas abordagens de gestão em novos arranjos institucionais? In: 31º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2007.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, M. T. L. e FISHER R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

PIRES, J. C. S. e MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 1, 2006.

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

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio do curso de administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, 2002.

_____ e CAPELÃO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, 2000.

SAYÃO, A. C. M.; TANURE, B. e DUARTE, R. G. Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa Alfa. In: 30º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, 2006.

SCHEIN, E. H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SILVA, P. B. e AMARAL, H. K. Perspectivas da gestão pública no Brasil contemporâneo. Revista do Serviço Público de 1937 a 2007, Edição Especial, 2007.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações, e perspectivas. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 4, 2003.

WOOD JR., T; CURADO, I. B. e CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., T. Mudança Organizacional:

aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. PERFIL DO RESPONDENTE:

- A) Diretoria: () DART () DIRPA () DIRMA () DIRTEC
- B) Tempo de serviço no INPI:
 () até 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos
 () de 16 a 20 anos () acima de 21 anos
- C) Faixa etária:
 () até 20 anos () de 21 a 30 anos () de 31 a 40 anos
 () de 41 a 50 anos () acima de 51 anos
- D) Sexo: () Feminino () Masculino
- E) Nível de escolaridade:
 () Ensino fundamental () Completo () Incompleto
 () Nível médio () Completo () Incompleto
 () Nível superior () Completo () Incompleto
 () Pós-graduação () Completo () Incompleto

2. QUESTÕES CONTEXTUALIZADAS:

- A. Após explicar o significado de *valores*, o respondente será inquirido:
Quais são os valores compartilhados pelos funcionários do INPI?
- B. Após explicar o significado de *crença*, o respondente será inquirido:
Quais são as crenças compartilhadas pelos funcionários do INPI?
- C. Você identifica algum mito, lenda ou herói que caracterize a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?
- D. Você identifica algum símbolo que represente a cultura do INPI? Caso afirmativo, poderia citar exemplos?
- E. Se você pudesse construir o INPI ideal, ele seria como é hoje, como foi no passado, ou totalmente diferente? Quais as características desse seu ideal?
- F. Como são os relacionamentos entre os funcionários do INPI? Você identifica a existência de conflitos ou de diferenças importantes entre os grupos?
- G. Como você se sente fazendo parte do INPI?
- H. Como você descreveria as principais alterações que ocorreram no INPI nos últimos cinco anos? Quais foram os eventos marcantes? Como você percebe essas alterações?
- I. Como ocorreu o gerenciamento dessas alterações? Como se deu a comunicação da reestruturação do INPI?
- J. Como você se sentiu ao longo dessa reestruturação?
- K. Você percebe alguma resistência às novas propostas de reestruturação?
- L. Gostaria de acrescentar mais alguma informação? Quer fazer alguma pergunta?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)