

LUCAS PEREIRA CAMPOS

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E PODER E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA AMBIENTAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Dadalto.

VITÓRIA
2013

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

C198r Campos, Lucas Pereira, 1987-
Relações interpessoais e poder e seus impactos na cultura organizacional : um estudo de caso no curso de graduação em Engenharia Ambiental da Universidade Federal do Espírito Santo / Lucas Pereira Campos. – 2013.
87 f. : il.

Orientador: Maria Cristina Dadalto.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Relações humanas. 2. Cultura organizacional. 3. Universidades e faculdades públicas. I. Dadalto, Cristina. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

LUCAS PEREIRA CAMPOS

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E PODER E SEUS IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA AMBIENTAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 08 de novembro de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Dadalto
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Rossana Ferreira da Silva Mattos
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof.^a Dr.^a Solange Maria Pimenta
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

Embora a dissertação seja um trabalho individual, não seria possível concluí-la sem o apoio de algumas pessoas. Por isso, gostaria de agradecer:

A Deus, pelo dom da vida e por todas as oportunidades que me concede.

À família, pelo suporte em todos os momentos.

À Lívia, minha namorada, pelo companheirismo e apoio incondicional.

À Universidade Federal do Espírito Santo, que demonstrou interesse na qualificação do corpo Técnico Administrativo da instituição ao oferecer este Mestrado Profissional.

À Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Dadalto, minha orientadora, pela dedicação desde o início desta jornada, sempre atenciosa e com esclarecimentos nos momentos mais difíceis.

Aos demais professores do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública, em especial à Prof.^a Dr.^a Teresa Cristina Janes Carneiro, coordenadora do Programa, que sempre ofereceu total atenção aos alunos.

À Prof.^a Dr.^a Rossana Ferreira da Silva Mattos e Prof.^a Dr.^a Ruth de Cássia dos Reis, pela valiosa contribuição na Qualificação do Projeto, e à Prof.^a Dr.^a Solange Maria Pimenta, por aceitar vir à Vitória para engrandecer o trabalho com seus conhecimentos também valiosos na defesa desta Dissertação.

Aos colegas de turma, com os quais compartilhei momentos de alegrias e superei dificuldades.

Aos servidores e alunos do Curso de Graduação em Engenharia Ambiental da UFES, pela colaboração em todas as etapas da pesquisa.

RESUMO

A partir de estudos iniciados nas primeiras décadas do século XX, constata-se que a produtividade e a cultura das organizações são diretamente impactadas pelas relações interpessoais desenvolvidas entre os membros das instituições. Nas organizações públicas atuais, características desse tipo de administração resultam em algumas peculiaridades na maneira como ocorrem tais relações. No caso de um Curso de Graduação de uma Universidade Federal brasileira, a existência de três grupos de pessoas muito bem definidos, que manifestam muitas vezes objetivos divergentes, além de outras características singulares a uma instituição pública de ensino superior, resulta em relações interpessoais complexas, trazendo implicações diretas para a cultura da organização.

Palavras-chave: Relações Interpessoais. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

From studies started in the early decades of the twentieth century, it appears that productivity and culture organizations are directly impacted by interpersonal relationships developed among the members of the institutions. In public organizations present, unique features to this type of administration result in some peculiarities in the way such relationships occur. In the case of an undergraduate course of a Federal University in Brazil, the existence of three groups of people very well defined, which often manifest divergent objectives, and other unique characteristics of a public institution of higher education, resulting in complex interpersonal relationships, bringing direct implications for organizational culture.

Key-words: Interpersonal Relationships. Organizational Culture.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 PESQUISA DE CAMPO	12
2 AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.1 TAYLORISMO E FAYOLISMO	17
2.2 A HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
2.2.1 A experiência de Hawthorne	21
2.3 TEORIA BUROCRÁTICA	22
2.4 AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	24
3 A UFES	29
3.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL NA UFES ...	30
4 O CURSO DE ENGENHARIA AMBIENTAL	42
4.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ENGENHARIA AMBIENTAL	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
6 PLANO DE AÇÃO PARA O CURSO DE ENGENHARIA AMBIENTAL	61
7 REFERÊNCIAS	70
ANEXOS	72

1. INTRODUÇÃO

Toda organização, a partir da sua criação e durante toda sua existência, desenvolve um conjunto de valores, significados e padrões que configuram sua cultura organizacional. Essa, por sua vez, é construída através das relações interpessoais.

As relações humanas são ações desenvolvidas a partir de contatos entre pessoas e grupos. Cada indivíduo possui uma personalidade que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contato e é, por outro lado, também influenciado. Através desse processo, há trocas de significados e culturas são construídas, diferenciando uma organização da outra.

Porém, as relações interpessoais só impactam de forma considerável na cultura das organizações quando há certa liberdade para os indivíduos se relacionarem, se organizarem em grupos e expressarem opinião. Esse processo de inter-relações pessoais só começou a ser percebido e estudado com intensidade nas organizações a partir da década de 1930, nos Estados Unidos. Trata-se do período pós-crise de 1929, quando críticas à Abordagem Clássica da Administração se intensificaram.

Durante as três primeiras décadas do século XX, os postulados do Taylorismo foram aplicados em indústrias norte americanas sem grandes resistências. Entretanto, em um país eminentemente democrático, já se verificava a reação de trabalhadores e seus sindicatos, contrários à Abordagem Clássica, interpretada como um modelo sofisticado de exploração dos trabalhadores em prol dos interesses patronais.

Além da democracia recente e pressão dos sindicatos, houve também no período o advento de estudos sociais e psicológicos, como os de Emile Durkheim (1858-1917), Sigmund Freud (1856-1939) e Carl Gustav Jung (1875-1961), que foram decisivos para a evolução do pensamento administrativo ao enfatizar a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos então vigentes, considerados rígidos e mecanicistas (CHIAVENATO, 2003).

Contudo, foi somente após a crise de 1929 que as críticas à Abordagem Clássica se intensificaram, iniciando uma verdadeira reavaliação dos preceitos de Administração até então aceitos.

Anos mais tarde, em 1932, uma pesquisa coordenada pelo sociólogo Elton Mayo em uma fábrica na cidade de Chicago – EUA apresentou conclusões que abalaram ainda mais as bases da Abordagem Clássica de Administração e ofereceu sustentação para o surgimento de uma nova teoria: a Teoria das Relações Humanas, que sugeriu um modelo de gestão (Abordagem Humanística da Administração) diferenciado.

De um lado, a Abordagem Clássica (composta pela Administração Científica de Taylor e Teoria Clássica de Fayol) propunha aplicar métodos científicos aos problemas da Administração, com ênfase na tarefa (Taylor) e na estrutura organizacional (Fayol), objetivando alcançar maior eficiência possível. De outro, a Abordagem Humanística focava as atenções do processo produtivo nas pessoas que trabalhavam ou participavam das organizações.

Posteriormente, na década de 1940, baseada nas obras de Max Weber de anos anteriores, uma nova linha crítica se iniciou, contestando tanto a Abordagem Clássica quanto a Abordagem Humanística da Administração. Foi a Teoria Burocrática, que propôs uma forma de gestão nem tão mecanicista como a Abordagem Clássica, e nem tão subjetiva quanto ao apontado pelos humanistas.

Logo, a primeira metade do século XX foi marcada por tentativas de estabelecer um modelo de administração adequado para os padrões sociais, políticos e econômicos do período. Tais iniciativas se resumiram basicamente nas propostas de Taylor, Fayol e dos Weberianos, preocupados com os componentes estruturais da organização, e a Teoria das Relações Humanas, que sugeriu um caminho alternativo ao focar nas relações interpessoais desenvolvidas nas organizações.

Longe de tentar apontar qual das escolas apresentou maior contribuição para a Administração, destacaremos neste trabalho a Abordagem Humanística, posto que foi esta a grande responsável em iniciar os estudos das relações humanas nas organizações, fundamental para o propósito desta pesquisa.

A partir da Teoria das Relações Humanas, a relação interpessoal e as atitudes dos funcionários em relação à organização passaram a ser tão ou mais importantes para a performance organizacional do que a estruturação do trabalho propriamente dita.

Os estudos desenvolvidos pelos humanistas apontaram, entre outras coisas, que o nível de produtividade está mais atrelado aos aspectos psicológicos dos indivíduos e da maneira como eles se relacionam do que aos aspectos físicos e à estrutura da firma.

Ou seja, foi diagnosticado que adotar aprimoramentos técnicos na linha de produção, ou treinar os trabalhadores para desempenhar determinada função, não garante maior eficiência na produção uma vez que aspectos externos, relacionados aos níveis sociais, culturais e emocionais dos indivíduos, também interferem no desempenho das atividades.

Analisando as organizações atuais, é possível notar com facilidade as consequências de tais interferências externas. Indivíduos exercem influência sobre os demais, formam grupos informais e manifestam nas organizações conceitos e filosofias que nem sempre estão de acordo com os objetivos institucionais. O processo de globalização, somado ao desenvolvimento de novas tecnologias de informação, contribuem ainda mais pra isso, pois permite que um fato local influencie pessoas do mundo todo rapidamente.

O impacto de tal cenário é o desenvolvimento de relações interpessoais imprevisíveis e complexas, resultando em culturas organizacionais heterogêneas, singulares e mutáveis, variando cada vez mais de uma organização para outra, principalmente quando comparamos organizações públicas e privadas.

Em organizações privadas, os gestores têm poder para selecionar profissionais com características que condizem com a filosofia da empresa ou demitir aqueles que fogem do perfil desejado. Esse fato pode garantir maior unidade entre os indivíduos, maior alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais, gerando uma cultura bem definida.

Já em organizações públicas, algumas características peculiares deste tipo de administração fazem com que pessoas de variadas características sociais, econômicas, culturais e políticas tenham que conviver juntas. As consequências desse cenário são relações interpessoais ainda mais complexas, objetivos e metas difusas, dificultando o estabelecimento de uma cultura organizacional central. É o

que veremos ao longo deste trabalho através de estudo de caso na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

Assim, na UFES, de que forma a cultura organizacional é construída? Há uma cultura organizacional bem definida? Como os indivíduos se relacionam e como isso impacta na cultura organizacional? Por ser uma organização pública, há diferenças perceptíveis na forma como os indivíduos se relacionam? Há objetivos paralelos aos propósitos organizacionais? Há limitação do poder individual em decorrência da estrutura burocratizada peculiar de uma administração pública? A forma com que as pessoas exercem poder impacta na cultura organizacional? Essas são algumas questões que serão respondidas ao longo do texto, especificamente no Curso de Graduação em Engenharia Ambiental da Universidade, que é o local de trabalho do autor deste estudo e nosso campo de pesquisa.

Logo, o problema central do trabalho é: Como as relações desenvolvidas no Curso de Graduação em Engenharia Ambiental da UFES e as formas de exercer poder impactam sua cultura organizacional?

A análise das relações de poder será importante visto que se trata de um elemento que influencia diretamente nas relações interpessoais e que, conforme Bertero (In FLEURY; FISCHER, 1996), é um dos fatores que compõe a cultura das organizações.

Ao longo do trabalho, será possível verificar que a UFES é uma organização complexa, com atividades e objetivos diversificados. Para atuar nas diferentes atividades da Universidade, há uma estrutura de pessoal variada, dividida entre professores, técnicos e alunos. São diferentes grupos, com heterogeneidade quanto a perfil social, cultural, econômico e educacional.

Tal cenário, somado a outras características singulares de uma instituição pública de ensino superior, dificulta o estabelecimento de uma cultura organizacional bem definida. As consequências dessa realidade, principalmente nas instâncias inferiores, como a dos Departamentos de Cursos, serão abordadas ao longo do trabalho com base em estudo bibliográfico, observação e pesquisa de campo realizada no Curso de Engenharia Ambiental.

1.1. PESQUISA DE CAMPO

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como as relações interpessoais e as formas de exercer poder no Curso de Graduação em Engenharia Ambiental da UFES impactam sua cultura organizacional, sugerindo ações para aprimorar tais relações.

Acreditamos que tal iniciativa, somada ao plano de ação desenvolvido como produto da pesquisa de campo, permitirá alcançar resultados significativos para o Curso no médio e longo prazo. Assim, os objetivos do plano de ação aqui proposto é:

- a) reduzir o fluxo de alunos no Colegiado (local de trabalho do autor desta pesquisa) e no Departamento do Curso, facilitando o trabalho dos secretários;
- b) agilizar os trâmites administrativos no Curso;
- c) incentivar ações voltadas às reais necessidades do Curso;
- d) garantir maior unidade de objetivos e metas entre alunos, professores e técnicos.

A principal técnica para coleta de dados nessa pesquisa foi a entrevista individual em profundidade, explicitada no livro “Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação”, organizado por Jorge Duarte e Antônio Barros (2006).

Esse procedimento é uma “[...] técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE in DUARTE; BARROS, 2006, p. 62).

As entrevistas tiveram caráter qualitativo, semiestruturado e semiaberto, por meio de três roteiros de pesquisas (ANEXOS A; B; C), um pra cada grupo de entrevistado (aluno, técnico e professor).

O método de seleção dos informantes foi não aleatório, intencional e por conveniência. Intencional, porque entendemos que existem alguns indivíduos que são fundamentais no ambiente do Curso, principalmente considerando a liderança que exercem. A participação destes trouxe valiosa contribuição para o trabalho. Por conveniência, já que alguns alunos foram selecionados levando em consideração a facilidade que o pesquisador tinha de acesso a eles.

Dessa forma, as fontes foram assim selecionadas:

a) docentes;

- o atual Coordenador do Colegiado do Curso (informante chave);
- o Coordenador do Colegiado do mandato anterior (informante chave);
- o Chefe do Departamento de Engenharia Ambiental (DEA) (informante chave).

Total de professores entrevistados: três.

b) técnicos;

- a secretária do Departamento de Engenharia Ambiental (informante chave).

A ideia inicial era entrevistar também um técnico de laboratório. Todavia, nenhum dos dois técnicos lotados no DEA manifestou interesse em participar. Isso não demonstrou prejuízo para a pesquisa, pois ao longo das entrevistas com os alunos, professores e com o técnico administrativo, constatamos que os técnicos de laboratório influenciam muito pouco nas atividades do Curso, não sendo, portanto, informantes chave.

c) alunos;

- a atual representante discente no Colegiado, aluna do 6º período (informante chave);
- um dos representantes discentes no DEA, aluno do 6º período (informante chave);
- um aluno do 2º período (informante padrão);
- dois alunos do 4º período (informante padrão);
- três alunos do 6º período (informante padrão);
- três alunos do 8º período (informante padrão);
- um aluno do 10º período (informante padrão).

Total de alunos entrevistados: 12

A princípio, pretendíamos entrevistar 15 alunos, três de cada período. No entanto, as informações coletadas começaram a se repetir antes disso, principalmente entre os alunos dos primeiros períodos. Considerando-se esgotado o assunto, entendemos que não havia necessidade de fazer todas as entrevistas planejadas inicialmente.

Entre os alunos do 2º período, fizemos apenas uma entrevista. Em virtude da menor experiência que possuem de UFES e principalmente do Curso de Engenharia Ambiental propriamente dito, uma vez que nos dois primeiros semestres letivos o aluno realiza apenas duas disciplinas oferecidas pelo DEA, ficou claro que eles pouco poderiam contribuir. Ainda assim, com base nas demais entrevistas, foi possível constatar alguns pontos que demandam atenção por parte do DEA e do Colegiado ao lidar com os alunos iniciantes.

Já os alunos mais antigos demonstravam ter mais a contribuir, justificando o maior número de entrevistados a partir do 6º período. Entre os alunos do 6º período foram cinco entrevistas, tendo em vista ser a turma mais atuante no Curso em relação a atividades extracurriculares, como organização de eventos e representação estudantil no Colegiado, DEA e Diretório Acadêmico (DA) do Centro Tecnológico (CT).

Também realizamos apenas uma entrevista entre os alunos do 10º período em virtude da dificuldade de contato com eles. Trata-se do último semestre do Curso, dedicado para o aluno realizar estágio empresarial e Trabalho de Conclusão de Curso, não havendo, portanto, atividades presenciais.

Vale ressaltar que o Curso de Engenharia Ambiental tem entrada anual de alunos, sempre no segundo semestre. Logo, no primeiro semestre letivo de 2013, momento que foram realizadas as entrevistas, não havia alunos no 1º, 3º, 5º, 7º e 9º períodos.

As entrevistas duraram entre 20 e 40 minutos, foram realizadas pelo autor do trabalho entre maio e junho de 2013 e registradas via gravação de áudio e anotação¹. A análise dos dados foi produzida nos capítulos três e quatro, quando verificamos como professores técnicos e alunos se organizam e se relacionam nas instâncias superiores da UFES e no Curso de Engenharia Ambiental propriamente dito, averiguando os impactos de tais processos na cultura organizacional da Universidade e do Curso.

¹ O aluno do 10º período foi o único que não concordou em ter a entrevista gravada em áudio. Neste caso, a coleta dos dados foi realizada somente via anotação.

Antes disso, no capítulo dois, estudamos onde, quando e como as relações interpessoais e seus impactos nas atividades das organizações começaram a ser investigados.

Por fim, sugerimos um plano de ação desenvolvido a partir de pontos específicos diagnosticados na pesquisa de campo, com intuito de aprimorar as relações que ocorrem entre alunos, técnicos e professores do Curso e assim alcançar os objetivos específicos do trabalho.

2. AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, os estudos sobre cultura organizacional se intensificaram consideravelmente. Edgar Schein, um dos autores que mais se aprofunda no tema, atribui aos fundadores das organizações papel de grande importância no processo de moldar seus padrões culturais. Os patrões, ao selecionarem os empregados, têm a opção de escolher aqueles com o perfil que se identifique com o que ele pretende para a organização. Mais do que isso, o patrão, como líder, exerce poder influenciando os subordinados a seguirem padrões desejáveis por ele.

Nos primórdios das organizações, o poder era concentrado nas mãos do proprietário. Este estágio corresponde, nos países capitalistas clássicos, à fase inicial do Capitalismo Industrial, que começa no século XVIII com a Primeira Revolução Industrial (BERTERO In FLEURY; FISCHER, 1996). Nesse momento, tendo em vista a pequena estrutura das firmas, o proprietário coordenava a gestão de todo o processo produtivo, muitas vezes empiricamente e através de improvisações. Além disso, as pressões externas sobre a empresa eram reduzidas.

O poder de decisão centralizado nas mãos de uma única figura, somado à reduzida influência externa, possibilitava a esse indivíduo imprimir sua filosofia na firma com certa facilidade. Logo, as culturas das organizações eram mais previsíveis, controláveis, homogêneas e pouco mutáveis.

Em um segundo momento, entre o final do século XIX e início do século XX, os proprietários buscaram um modelo de gestão mais científico e apurado para dar sustentação ao crescimento das empresas. Com isso, há um aumento no número de assalariados e divisão do trabalho entre aqueles que pensam e os que executam (MAXIMIANO, 2007). Ademais, em virtude da busca por melhorias no processo produtivo, passou a ser comum empregados com um conhecimento maior do que os proprietários (BERTERO In FLEURY; FISCHER, 1996).

Em resumo, o panorama industrial no início do século XX se constituía por uma grande variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, mas que enfrentavam problemas de rendimento, desperdício, insatisfação entre os operários, concorrência

acirrada, alto volume de perdas por decisões equivocadas etc. (CHIAVENATO, 2003).

Nesse período, dois engenheiros começaram a analisar esse cenário e propor soluções, resultando nos primeiros trabalhos relevantes da Administração. Um era Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que deu início à Escola da Administração Científica nos Estados Unidos, focada em aumentar a eficiência da indústria a partir da racionalização do trabalho. O outro, Jules Henri Fayol (1841-1925), desenvolveu na França a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de Princípios Gerais da Administração em bases científicas (MAXIMIANO, 2007).

Embora Taylor e Fayol tenham desenvolvido seus trabalhos sem nenhum tipo de comunicação entre si, suas ideias constituíram a base da mesma proposta, chamada Abordagem Clássica da Administração, cujos postulados predominaram no início do século XX. Entretanto, os dois autores apresentavam pontos de vista diferentes, muitas vezes opostos entre si, mas que se complementavam com certa coerência.

2.1. TAYLORISMO E FAYOLISMO

A Escola da Administração Científica foi desenvolvida nos Estados Unidos a partir dos primeiros trabalhos de Taylor (*Shop Management*, em 1903; *The Principles of Scientific Management*, em 1911). O princípio básico da teoria de Taylor era aumentar a produtividade por meio da eficiência no nível operacional. A atenção era dada prioritariamente ao método do trabalho, ao tempo e movimentos necessários para execução das tarefas, buscando a eliminação do desperdício, da ociosidade operária e a redução de custos de produção. Esse cuidado analítico e detalhista constituiu a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT). Em resumo, seus alicerces foram, conforme Chiavenato (2003, p. 72-73):

- a) *comando e controle*. O gerente planeja e controla o trabalho; os trabalhadores o executam;

- b) *uma única maneira certa (the one best way)*. O método estabelecido pelo gerente é a melhor maneira de executar uma tarefa. O papel dos trabalhadores é utilizar o método sem questioná-lo;
- c) *mão-de-obra, não recursos humanos*. A força de trabalho é mão-de-obra, ou seja, sem qualquer envolvimento pessoal. Como a oferta de trabalhadores era abundante, a empresa nada devia a eles;
- d) *segurança, não insegurança*. As empresas davam uma sensação de estabilidade dominando seus mercados.

Tais princípios representaram o início de uma corrida permanente em busca da produtividade que perdurou até o final do século XX, desencadeando no surgimento de outras escolas no período, inclusive fora dos Estados Unidos.

Na França, quase que simultaneamente à Taylor, Fayol desenvolvia seu primeiro trabalho (*Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916), dando origem à Teoria Clássica da Administração. A ideia principal era aumentar a eficiência por meio da forma e disposição dos órgãos da organização e suas inter-relações estruturais. Ou seja, a ênfase estava na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização. Por isso, essa teoria também ficou conhecida como Corrente Anatômica e Fisiologista. A atenção era predominantemente na estrutura organizacional, nos elementos da Administração e na departamentalização.

Fayol resumiu sua filosofia ao estabelecer os Princípios Gerais da Administração que foram, segundo Chiavenato (2003, p. 83):

- a) *divisão do trabalho*. Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
- b) *autoridade e responsabilidade*. Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si;
- c) *disciplina*. Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;
- d) *unidade de comando*. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única;

- e) *unidade de direção*. Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;
- f) *subordinação dos interesses individuais aos gerais*. Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas;
- g) *remuneração do pessoal*. Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;
- h) *centralização*. Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;
- i) *cadeia escalar*. É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando;
- j) *ordem*. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana;
- k) *equidade*. Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal;
- l) *estabilidade do pessoal*. A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa;
- m) *iniciativa*. A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso;
- n) *espírito de equipe*. A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Durante as três primeiras décadas do século XX, os conceitos de Taylor e Fayol dominaram o cenário administrativo das empresas sem enfrentar muita resistência. Entretanto, principalmente após a crise de 1929, as críticas ao Taylorismo e Fayolismo se intensificaram por serem modelos eminentemente mecanicistas e exploratórios da mão de obra operária. A partir daí, escolas propondo caminhos diferentes para a gestão das empresas ganharam destaque.

Pessoas como Hugo Munsterberg (1863-1916), Ordway Tead (1860-1933), Mary Parker Follett (1868-1933) e Chester Barnard (1886-1961), por exemplo, apesar de defenderem os princípios clássicos, iniciaram trabalhos pioneiros de crítica e reformulação das bases da teoria administrativa.

Porém, foi a partir das pesquisas de Elton Mayo e da contribuição de outros sociólogos e psicólogos que surgiu a primeira teoria que realmente abalou a

Abordagem Clássica. Foi a Teoria das Relações Humanas. Ela propôs a transferência da ênfase colocada na tarefa e na estrutura organizacional (pela Abordagem Clássica da Administração) para a ênfase nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações. Trata-se de uma proposta inovadora, tendo em vista que até então a preocupação com os aspectos humanos no ambiente de trabalho era reduzida.

Posteriormente, outra linha de estudo que se destacou foi a Teoria Burocrática, a partir da década de 1940 (inspirada nos trabalhos de Max Weber de anos anteriores), que fez crítica à Teoria Clássica por conta de seu excessivo mecanicismo, e também à Teoria das Relações Humanas, em virtude de seu romantismo ingênuo (CHIAVENATO, 2003, p. 98 e 258).

2.2. A HUMANIZAÇÃO DO TRABALHO

A Teoria das Relações Humanas, também conhecida como Abordagem Humanística da Administração, tem suas origens basicamente nos seguintes fatos, segundo Chiavenato (2003, p. 102):

- a) a necessidade de humanizar e democratizar a administração humana, libertando-a dos conceitos rígidos da Teoria Clássica da Administração e se adequando aos novos padrões democráticos de vida do povo americano;
- b) o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, que buscavam demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica;
- c) as conclusões da Experiência de Hawthorne, que pôs em xeque os princípios da Teoria Clássica da Administração.

A Experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo, foi de fundamental importância para Abordagem Humanística da Administração, pois demonstrou na prática inadequações da Teoria Clássica e proporcionou o delineamento dos fundamentos da Teoria das Relações Humanas.

2.2.1. A experiência de Hawthorne

Tratou-se de uma experiência iniciada em 1927 pela Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos na *Western Electric Company*, fábrica localizada no bairro de Hawthorne (Chicago), para avaliar a correlação entre iluminação e produtividade dos operários, dentro dos pressupostos da Administração Científica. Entretanto, os resultados não foram os esperados.

Os observadores não encontraram correlação direta entre ambas as variáveis, mas verificaram, desapontados, a existência de uma variável difícil de ser isolada, denominada fator psicológico: os operários reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía. Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas (CHIAVENATO, 2003, p. 103).

Ao perceberem a existência dessa nova variável, os pesquisadores se afastaram do objetivo inicial de verificar o impacto das condições físicas do ambiente de trabalho na produção e focaram no estudo das relações humanas no trabalho.

Os estudos se encerraram em 1932 por questões financeiras, mas foram suficientes para apresentar conclusões que abalaram os princípios básicos da Teoria Clássica, conforme Chiavenato (2003, p. 105-108):

- a) o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais;
- b) o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos;
- c) o comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Os operários que produziram acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração dos colegas;
- d) os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção;
- e) no local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social;

- f) a especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Os pesquisadores observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa;
- g) os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas.

Portanto, a Teoria das Relações Humanas merece destaque uma vez que foi a primeira escola a seguir um caminho diferente, apontando os aspectos comportamentais dos operários como os mais impactantes no processo produtivo.

2.3. TEORIA BUROCRÁTICA

A Teoria Burocrática foi desenvolvida a partir de estudos das obras de Max Weber, que resultaram em críticas à Abordagem Clássica e à Abordagem Humanística, revelando a falta de uma teoria sólida e abrangente que servisse de orientação para o administrador. Previa o legalismo, formalismo, racionalidade, divisão do trabalho, impessoalidade, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos, meritocracia, completa previsibilidade, especialização e profissionalização, sendo desenvolvida em função dos seguintes aspectos, de acordo com Chiavenato (2003, p. 258):

- a) a fragilidade e parcialidade da Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, ambas contraditórias, mas que não ofereciam uma abordagem global dos problemas organizacionais por conta de pontos de vista extremistas e incompletos;
- b) a necessidade de um modelo organizacional racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, inclusive o comportamento das pessoas;
- c) o crescente tamanho e complexidade das empresas exigem um modelo organizacional melhor definido, com pessoas executando tarefas específicas e sendo controlados por uma hierarquia.

A fragilidade do modelo burocrático está no fato de exigir um nível de racionalidade dos subordinados difícil de ser alcançado. Isso ocorre em decorrência de um dilema que os indivíduos enfrentam:

[...] de um lado, existem pressões de forças exteriores para encorajar o burocrata a seguir outras normas diferentes das da organização e, de outro lado, o compromisso dos

subordinados com as regras burocráticas tende a se enfraquecer gradativamente. A organização, para ser eficiente, exige um tipo especial de legitimidade, racionalidade, disciplina e limitação de alcance. A capacidade para aceitar ordens e regras como legítimas exige um nível de renúncia que é difícil de se manter. As organizações burocráticas apresentam uma tendência a se desfazerem. [...] Assim, a racionalidade da estrutura racional é frágil e precisa ser protegida contra pressões externas, a fim de poder ser dirigida para os seus objetivos e não para outros (CHIAVENATO, 2003, p. 267).

Ou seja, ao mesmo tempo em que as pessoas são motivadas a cumprir as determinações organizacionais, existem pressões que induzem a seguir padrões externos. Essas pressões podem vir, por exemplo, do grupo ao qual o indivíduo está inserido na organização, dos padrões políticos-ideológicos que ele construiu ao longo da vida, etc. Uma das consequências dessa realidade no cenário organizacional é que o poder dos gestores é enfraquecido, pois há dificuldade em garantir que os subordinados cumpram exclusivamente ações em prol dos objetivos organizacionais.

Para Weber, “Poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 2000, p.33). Uma das resistências seria justamente a tendência dos indivíduos em seguir outras normas diferentes das impostas pelos padrões, diminuindo a probabilidade de impor uma vontade sobre os demais. Conseqüentemente, há a tendência de enfraquecimento das organizações burocráticas, já que estas, para serem eficientes, exigem certo nível de subordinação dos indivíduos.

Logo, essas foram as principais escolas surgidas no início do século XX na tentativa de adequar a gestão das indústrias às exigências políticas, sociais, culturais e econômicas da época.

Apesar das críticas, os postulados de Taylor e Fayol representaram a base para a Administração que conhecemos hoje. “Entretanto, em uma era de constantes mudanças e instabilidade, a abordagem clássica mostra-se rígida, inflexível e conservadora, pois ela foi concebida em uma época de estabilidade” (CHIAVENATO, 2003, p. 91).

A Teoria Burocrática constitui o terceiro pilar da Teoria Tradicional da Organização que conhecemos hoje, ao lado do Taylorismo e Fayolismo. Apesar de sua grande importância para as organizações atuais, a racionalidade burocrática e os dilemas da

burocracia apontados por Weber são problemas que a burocracia não consegue resolver adequadamente. (CHIAVENATO, 2003).

Para o presente trabalho, focaremos nas contribuições oferecidas pela Abordagem Humanística da Administração. Não é uma afirmação de que tal modelo foi a mais importante. Todas as escolas apresentaram contribuições válidas, fundamentais para a estruturação das organizações como conhecemos hoje. A escolha por enfatizar a Teoria das Relações Humanas reside no pioneirismo que esta escola representou nos estudos das relações interpessoais nas organizações, que é nosso foco, tendo em vista que pretendemos estudar o impacto de tais relações na cultura organizacional do Curso de Engenharia Ambiental da UFES.

2.4. AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas foi a primeira escola a indicar a relevância dos aspectos comportamentais dos indivíduos para a performance organizacional. Até então, os patrões se empenhavam em aprimorar tecnicamente os procedimentos nas fábricas e tinham dificuldade para compreender quando tais aprimoramentos não resultavam em melhoria na produtividade. Esse fenômeno começou a ser estudado e esclarecido pelos humanistas, que apresentaram conclusões importantes para entender a influência dos aspectos comportamentais nas atividades das organizações.

A partir dos estudos dos humanistas, as relações interpessoais e as atitudes dos funcionários em relação à organização receberam maior importância. Constatou-se que a recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador; pelo contrário, o ser humano é motivado não apenas por estímulos econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas (CHIAVENATO, 2003).

O que a Abordagem Humanística levantou foi que o nível de produção é resultante do processo de interação; o comportamento do indivíduo se apoia no grupo e os grupos são informais e não atrelados à hierarquia.

O advento da Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo.

[...] fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais de Administração etc. passam a ser contestados ou deixados de lado [...]. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede o lugar para o homem social (CHIAVENATO, 2003, p. 116).

Se antes os padrões conseguiram estabelecer uma liderança única, vertical, controlando as experiências que formam a cultura, agora essa possibilidade é remota. O poder é exercido por mais de uma pessoa; agentes externos influenciam cada vez mais nas atividades da organização e os indivíduos se estruturam em grupos informais e se manifestam nas organizações de forma diversificada, dificultando a subordinação.

A dinâmica dos grupos foi um dos assuntos mais estudados pela Teoria das Relações Humanas. Constatou-se que o comportamento, as crenças e os valores de um indivíduo se baseiam firmemente nos grupos aos quais faz parte. Para Chiavenato (2003, p. 132):

O grupo não é apenas um conjunto de pessoas, mas envolve a interação dinâmica entre pessoas que se percebem psicologicamente como membros de um grupo. Os membros de um grupo se comunicam entre si de maneira direta e face a face, razão pela qual cada membro influencia e é influenciado pelos outros membros do grupo. Além disso, o grupo apresenta as seguintes características: uma finalidade, ou seja, um objetivo comum; uma estrutura dinâmica de comunicações e uma coesão interna.

Analisando os objetivos de tais grupos, usualmente haverá distinção entre esses objetivos com os objetivos organizacionais. Isso ocorre uma vez que é muito difícil os indivíduos atingirem um nível de racionalidade que garanta empenho exclusivo para os objetivos organizacionais.

Os humanistas notaram que os indivíduos estabelecem dois tipos de relações sociais básicas nas organizações. Existem os processos sociais ligados à realização dos objetivos da empresa, que apresentam um caráter lógico (racional) e culminam em uma organização formal. Por outro lado, há processos espontâneos, emocionais, sem qualquer tipo de ligação com os objetivos organizacionais, que conduzem à organização informal. Foram identificados quatro fatores que condicionam os grupos informais, conforme Dubin (1968):

- a) ao passarem a maior parte do tempo juntos, os indivíduos começam a compartilhar interesses comuns;

- b) a inter-relação decorrente das próprias atividades organizacionais se prolonga e se amplia além dos momentos de trabalho;
- c) a rotatividade existente dentro da organização causa enfraquecimento da estrutura formal. Novos empregados são influenciados por antigos, o que fortalece a estrutura informal;
- d) momentos de lazer permitem a interação entre as pessoas e definem vínculos sociais entre elas.

Assim, uma das principais contribuições da Teoria das Relações Humanas foi apontar que o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. A maneira como a organização trata e gerencia as pessoas, bem como a forma como as pessoas interagem umas com as outras, são fatores determinantes para o sucesso organizacional.

Tendo em vista as inúmeras alternativas que os indivíduos têm de se organizarem e se relacionarem, as culturas organizacionais resultantes de tais relações tornam-se cada vez mais imprevisíveis e heterogêneas, pois o processo de formação da cultura organizacional tem como fundamento as relações interpessoais.

Schein, um dos principais estudiosos da cultura organizacional, define cultura organizacional como “[...] sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros” (SCHEIN, 1990, p. 109-110).

Para Dias (2003), trata-se de um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização que as distinguem de outras organizações.

Marchiori (2006) demonstra a maneira como as culturas organizacionais são moldadas, afirmando que cultura pode ser entendida como um processo de desenvolvimento de uma pessoa, grupo ou sociedade e engloba um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se integradas. Tais valores são criados por meio da interação social.

Para a autora, “Cultura organizacional é essencialmente um fenômeno interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor. [...] A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional [...]” (MARCHIORI In NASSAR, 2005, p. 111 e 113).

Para Robbins (2002, p. 503), a cultura desempenha diversas funções dentro das organizações, tais como:

- a) criar distinção entre uma organização das demais;
- b) proporcionar senso de identidade;
- c) facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais;
- d) sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Ou seja, quando há uma cultura organizacional forte, bem definida, existe a possibilidade de garantir maior empenho dos indivíduos em prol dessa cultura em detrimento de seus interesses individuais.

Do ponto de vista de Schein (1986, apud FLEURY, 1996), se uma organização vivenciou experiências comuns, haverá uma forte cultura que prevalecerá sobre várias outras subculturas na mesma organização. Isso significa que, por trás de uma cultura comum, passam a existir em uma organização culturas secundárias que são desenvolvidas por grupos com atuação semelhante. Nas palavras de Morgan (2002, p. 148):

As organizações são mini sociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura. Uma organização pode-se considerar como uma equipe muito unida, ou uma família que acredita em trabalho conjunto. Outra pode estar imbuída da ideia de que “somos os melhores do ramo e pretendemos continuar sendo”. Uma outra pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que veem o mundo de maneiras muito diferentes ou que têm diferentes aspirações quanto ao que sua empresa deveria ser.

Em organizações privadas, os gestores têm a possibilidade de selecionar profissionais com características que condizem com a filosofia da empresa, podendo garantir maior unidade entre os indivíduos e uma cultura bem definida.

Por outro lado, em uma instituição pública, a grande maioria dos recursos humanos é selecionada via concurso público. O resultado desse processo é a dificuldade de prever as características do indivíduo que irá ingressar. Em uma Universidade federal de ensino, tal situação é ainda mais evidente.

Na UFES, bem como nas demais Universidades públicas do país, além da seleção via concurso público dos servidores, há também os alunos, selecionados via vestibular. Tais procedimentos de seleção possibilitam a entrada de pessoas com características muito heterogêneas.

Além disso, as atividades desenvolvidas na UFES são muito diversificadas, variando entre a área administrativa e acadêmica, exigindo uma extensa gama de profissionais, desde técnicos de nível fundamental e médio, até administradores, contadores, pedagogos, engenheiros, jornalistas e professores, que se organizam em grupos ou se relacionam individualmente.

Dessa forma, a realidade das Universidades federais brasileiras é uma conjunção de pessoas das mais variadas características, filosofias, comportamentos e objetivos, tornando as relações interpessoais um processo tenso e imprevisível. Baldrige (apud RODRIGUES, 1984, p.655) define assim as Universidades no Brasil:

Mais do que uma empresa holística, a universidade é um sistema pluralista e frequentemente fraturada por conflitos em linhas de disciplinas, subgrupos de professores, subculturas de estudantes, divisões entre administradores e professores e disputas entre escolas. O reinado acadêmico se divide de várias maneiras, e há poucos reis no sistema que podem forçar cooperação e unidade. Há pouca paz no ambiente acadêmico, a guerra é comum, e tão pouco menos intensa porque é política. O ponto crucial é este: porque a estrutura da universidade é dispersa, ambígua e instável, sem definição clara, o poder na estrutura da universidade é também disperso, ambíguo e pouco claro.

Outra característica de uma Universidade federal é a influência externa a que está submetida. Embora a instituição tenha certa autonomia para tomar decisões, característica das autarquias federais, há necessidade de se submeter à fiscalização de órgãos de controle externo, como Ministério Público Federal, além de seguir determinações do Poder Executivo, principalmente do Ministério da Educação e Ministério do Planejamento.

O resultado de tal cenário na UFES é uma complexa rede de relações entre os indivíduos e a existência de culturas fragmentadas na organização: a cultura dos alunos, dos professores e dos técnicos. Tal situação será aprofundada ao decorrer do nosso estudo, primeiramente em uma perspectiva ampliada, abordando a UFES como um todo, e posteriormente nas instâncias inferiores, especificamente no Curso de Graduação em Engenharia Ambiental da Universidade.

3. A UFES

A Universidade Federal do Espírito Santo, hoje vinculada ao Governo Federal, deve muito a iniciativas do Governo Estadual de cerca de 60 anos atrás.

Até o começo da década de 1950, havia no estado do Espírito Santo apenas alguns cursos de ensino superior vinculados à iniciativa privada (<portal.ufes.br/historia>. Acesso em 20 jan. 2013).

No ano de 1954, o então Governador Jones dos Santos Neves percebeu a necessidade de unir esses cursos em uma Universidade. Com esse pensamento foi criada, em 05 de maio daquele ano, a Universidade do Espírito Santo, administrada pelo governo do estado. Foi assim até o ano de 1961, quando o então presidente da república Juscelino Kubitschek assinou, no dia 30 de janeiro, o ato administrativo que transformava a Universidade do Espírito Santo em uma instituição federal, com o nome Universidade Federal do Espírito Santo (<portal.ufes.br/historia>. Acesso em 20 jan. 2013).

No ano de 1967 a Universidade se transferiu para o terreno onde hoje está localizado o campus de Goiabeiras. Com o passar dos anos, a Universidade se expandiu, contando hoje com quatro campi – em Alegre, no sul do estado; em São Mateus, no norte do estado, e dois campi na capital Vitória, nos bairros de Maruípe e Goiabeiras (<portal.ufes.br/historia>. Acesso em 20 jan. 2013).

O campus de Goiabeiras permanece como o principal, onde estão situados os principais órgãos de gestão da Universidade, como a Reitoria, e também o Curso de Graduação em Engenharia Ambiental.

Atualmente, a UFES oferece 94 cursos de graduação, totalizando cerca de 5.000 vagas anuais, 48 programas de mestrado e 19 de doutorado. O quadro de pessoal é representado por cerca de 2.200 técnicos e aproximadamente 1.500 professores, além de cerca de 20.000 estudantes de graduação, sendo quase 3.000 de alunos de educação à distância, e cerca de 3.000 de pós-graduação. (<portal.ufes.br/números>. Acesso em 20 jan. 2013).

No âmbito científico, a UFES possui por volta de 600 projetos em andamento, além de cerca de 700 projetos de extensão universitária em diversos municípios do

Espírito Santo, envolvendo cerca de 1,5 milhões de pessoas da comunidade externa (<portal.ufes.br/números>. Acesso em 20 jan. 2013).

Além dos projetos de extensão, a UFES oferece outros tipos de serviços que também envolvem a comunidade externa, como um dos maiores teatros do Espírito Santo, cinema, galerias de arte, centro de ensino de idiomas, bibliotecas, planetário, observatório astronômico, auditórios, ginásio de esportes e o Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes (HUCAM), principal unidade pública de saúde do estado. Tais serviços também estão disponíveis para alunos e servidores da UFES.

3.1. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL NA UFES

A estrutura organizacional das instituições federais de ensino é composta por duas frentes básicas: administrativa e acadêmica. Administrativa, para tratar de assuntos de política universitária, planejamento, recursos humanos, financeiro, contábil, legal e outros. Acadêmica, para lidar com assuntos diretamente ligados a ensino, pesquisa e extensão, como oferta de disciplinas, matrícula e projetos de pesquisa.

Para atuar nessas duas frentes, os órgãos da Universidade se dividem em uma estrutura que contém basicamente três níveis hierárquicos (Tabela 1, p. 31), classificados de acordo com o poder de decisão de cada um.

Os setores dos níveis mais baixos, de modo geral, tomam as decisões menos importantes, classificadas de programadas. Tais decisões “[...] ocorrem de forma repetitiva e rotineira, onde normalmente já existem métodos pré-estabelecidos para aplicá-las.” (SIMON, 1979; GIBSON, 1981; STONNER, 1985 apud SILVA, 1992, p. 15).

Já os setores do nível superior tomam principalmente as decisões mais importantes, chamadas de não programadas. “[...] são aquelas que apresentam uma maior complexidade e, como tal, exigem um tratamento diferenciado à medida que surgem. Normalmente, advém de situações novas [...]” (SIMON, 1979; GIBSON, 1981; STONNER, 1985 apud SILVA, 1992, p. 15).

Tabela 1: Órgãos da UFES divididos em níveis hierárquicos.

NÍVEL SUPERIOR	NÍVEL INTERMEDIÁRIO	NÍVEL INFERIOR
1. Reitoria	1. Centros de Ensino	1. Departamentos
1.1. Pró-Reitorias	1.1. Diretorias	1.1. Chefes
2. Conselho Universitário (CUn)	1.2. Conselhos Departament.	1.2. Câmaras Departamentais
3. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE)		1.3. Colegiados de cursos
4. Conselho de Curadores		

Fonte: autoria própria

A Reitoria é o órgão executivo da Administração Superior da Universidade Federal do Espírito Santo encarregado de supervisionar, coordenar e fiscalizar as atividades universitárias. É exercida pelo Reitor e Vice-Reitor, escolhidos por meio de consulta à comunidade universitária e nomeados pela Presidência da República (www.ufes.br).

As Pró-Reitorias são órgãos executivos estabelecidos pela Reitoria para atuarem em áreas específicas da Universidade. São compostos por um Pró-Reitor e uma extensa rede de servidores (docentes e técnicos) e se dividem da seguinte forma:

Tabela 2: Pró-Reitorias da UFES divididas em áreas de atuação.

ASSUNTOS ACADÊMICOS	ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS
1. Pró-Reitoria de Graduação	1. Pró-Reitoria de Administração
2. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	2. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e
3. Pró-Reitoria de Extensão	Assistência estudantil
	3. Pró-Reitoria de Planejamento

Fonte: autoria própria

O Conselho Universitário é o órgão superior deliberativo e consultivo da UFES em matéria de política universitária, administrativa, financeira, estudantil e de planejamento. Trata-se do órgão máximo no que tange à frente administrativa da Universidade. É presidido pelo Reitor da Universidade, e conta ainda com os seguintes membros: Vice-Reitor; o Reitor do mandato anterior; Diretores dos Centros (10 professores); Diretor do Hospital Universitário (professor); Diretor do Departamento Médico do Hospital Universitário (comissionado); três Pró-Reitores (dois professores e um administrador); dois representantes do corpo docente; dois

representantes do corpo técnico-administrativo e quatro representantes discentes (www.daocs.ufes.br).

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é o órgão central da Universidade Federal do Espírito Santo em matéria de supervisão de ensino, de pesquisa e de extensão, com funções deliberativas e consultivas. É o órgão máximo para a frente acadêmica da UFES. Também é presidido pelo Reitor, e conta ainda com a participação do Vice-Reitor; dois representantes de cada Centro (totalizando 20 membros, todos professores); o Pró-Reitor de Graduação; o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação; o Pró-Reitor de Extensão; dois representantes do corpo técnico administrativo e seis representantes discentes (www.daocs.ufes.br).

O Conselho de Curadores é o órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômico-financeira. Acompanha e fiscaliza a execução orçamentária da Universidade Federal do Espírito Santo. Atua, portanto, na frente administrativa da instituição. É composto por um representante da comunidade (que atualmente é o presidente do órgão); seis representantes dos docentes (um deles é o atual vice-presidente); um representante do Ministério da Educação (MEC); um representante do corpo técnico-administrativo e um representante discente (www.daocs.ufes.br).

Os Centros de Ensino são os órgãos de poder de decisão intermediário, deliberando em favor dos Departamentos ali estabelecidos. É formado por um Diretor e seu vice, que possuem função executiva e são eleitos por professores, técnicos e alunos do respectivo Centro. Há ainda o Conselho Departamental, que é o órgão deliberativo, consultivo e normativo de cada Centro, presidido pelo Diretor do mesmo, composto ainda pelo seu vice, Chefes dos Departamentos, Coordenadores de Cursos de graduação e pós-graduação, representantes discentes e representantes dos técnicos administrativos.

Os Departamentos são os órgãos que oferecem disciplinas para os Cursos da Universidade e possuem poder de decisão inferior. É composto por um Chefe, com função executiva, além da Câmara Departamental, com função deliberativa, consultiva e normativa, formada por todos os professores do Departamento, além de um discente para cada cinco docentes. Há ainda o Colegiado do Curso, que exerce função normativa e deliberativa exclusiva para a graduação. É formado por professores que oferecem disciplinas para o Curso, é presidido por um dos

professores do Departamento em questão e conta também com um representante discente.

Além desses órgãos, existem também os Órgãos Suplementares da Universidade, como Biblioteca, Hospital Universitário e Núcleo de Processamento de Dados, além da Ouvidoria, Secretaria de Relações Internacionais e Superintendência de Cultura e Comunicação.

Logo, é possível notar que as decisões tomadas na Universidade são muito diversificadas, abrangendo assuntos acadêmicos e administrativos, em níveis inferiores, intermediários e superiores, tornando o processo decisório algo ainda mais complexo do que nas organizações em geral.

Para Graciani (1987, p. 25, apud SILVA, 1992):

[...] a universidade deve ser considerada como uma organização complexa, com características comuns às demais organizações, diferindo basicamente quanto à natureza de seus objetivos e à qualidade e ao tipo de pessoal operativo.

Baldrige (1982, p. 34 apud SILVA, 1992) caracteriza assim as organizações complexas:

[...] as organizações complexas podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupo de interesses e conflitos similares aos que existem nas cidades, no estado e em outras situações políticas.

Rodrigues (1984, apud SILVA, 1992) também destaca a complexidade das Universidades, classificando as decisões como um jogo político onde resultados dependem dos interesses dos participantes.

Assim, fica claro que a Universidade é uma organização complexa. Por ser um órgão público, possui uma estrutura burocratizada, devendo, portanto, tomar decisões racionais. Entretanto, também há espaço para disputas políticas, ideológicas e pessoais, resultando em decisões não racionais. Isso ocorre uma vez que os agentes nem sempre tomam decisões com base nos objetivos organizacionais; ao contrário, procuram muitas vezes maximizar suas próprias recompensas (DYE, 1987, apud SILVA, 1992).

Tal constatação foi apontada pela primeira vez através dos estudos da Teoria das Relações Humanas, que indicou a existência, em uma mesma instituição, de uma

organização formal, voltada para desenvolver atividades em prol dos objetivos organizacionais, e uma organização informal, que se desenvolve espontaneamente pelos indivíduos para atender interesses diversos.

Ou seja, apesar de haver na Universidade uma estrutura formal responsável por garantir que os objetivos organizacionais sejam cumpridos por meio de decisões racionais, os mesmos indivíduos também estabelecem, ainda que involuntariamente, relações paralelas voltadas para alcançar outros objetivos que não os organizacionais. Esses objetivos podem ser individuais, ou de grupos e são alcançados através de decisões não racionais.

As decisões racionais são aquelas que envolvem “[...] a escolha consciente entre duas ou mais alternativas.” (ETZIONI, apud LEVIN, 1972, p. 26). Tal escolha se baseia em selecionar conscientemente a alternativa de melhor custo benefício, mais eficiente, mais adequada a resolver o problema existente, mais condizente com os objetivos da organização e conhecendo as consequências da escolha (DYE, 1987, apud SILVA, 1992). De modo geral, são decisões programadas, onde já existem métodos pré-definidos de execução e são conhecidas as consequências.

Já as decisões não racionais ocorrem quando as alternativas são analisadas em uma perspectiva política, ideológica ou pessoal, estando sujeita a maximizar interesses individuais ou de grupos informais². São decisões não programadas, onde não existem métodos definidos de solução e suas consequências são desconhecidas.

A dinâmica dos grupos é apontada pela Teoria das Relações Humanas como fator determinante para as estruturas organizacionais, e deve ser analisada com profundidade na UFES em virtude de suas peculiaridades e consequências no âmbito organizacional.

Os grupos são conjuntos de pessoas com um objetivo comum e que possuem certa coesão interna. Seus membros influenciam uns aos outros e possuem também características auto reguladoras, ou seja, os indivíduos podem compensar a ausência de um colega a partir do aumento da contribuição dos outros membros.

² Não aprofundaremos o assunto das disputas ideológicas e seus impactos na administração pública uma vez que, apesar da relevância do tema, exigiria uma extensa pesquisa adicional, oportuna para trabalhos futuros.

Para os humanistas, o comportamento e atitudes das pessoas estão diretamente atrelados aos grupos aos quais pertencem (CHIAVENATO, 2003).

Na UFES, bem como nas demais Universidades, há basicamente três grupos de pessoas atuando: professores, técnicos e alunos. Em muitos casos, esses três grupos apresentam interesses e objetivos diferentes, afetando diretamente a forma de se relacionarem.

Professores e alunos do Curso de Engenharia Ambiental, por exemplo, apresentam opiniões diferentes sobre quais seriam as melhores decisões a serem tomadas no Curso. Ocasionalmente, não há consenso em temas como aumento do número de vagas no vestibular, quebras de pré-requisito das disciplinas, aproveitamento de disciplinas realizadas em outras instituições, organização da grade de horários das disciplinas, que são os assuntos mais discutidos hoje no Curso. A esse respeito, afirmaram os alunos nas entrevistas:

[...] a grande maioria dos alunos são contra aumentar o numero de vagas, pela questão do mercado de trabalho, mas os professores são a favor pra poder aumentar a qualidade de infraestrutura do Curso. Aluno 02

Olha, de vez em quando o Colegiado tem tomado algumas decisões que a gente acha que não foram tão justas assim. Se tivesse conversado mais com os alunos eu acho que teria como chegar em uma coisa melhor assim pra todo mundo. Aluno 06

[...] a gente tem problemas muito sérios de oferta de disciplina. Sempre que precisa eu morro de quebra de pré-requisito, ou aproveitamento, esse tipo e coisa. Aluno 06

[...] algumas coisas deveriam ser um pouco mais discutidas, como por exemplo essa quebra de pré-requisito. Algumas matérias não necessariamente necessitam ter algum requisito, enquanto outras que são quebradas não deveriam ser quebradas. Aluno 07

Principalmente no plano acadêmico, esses dois grupos (professor e aluno) estão constantemente divergindo sobre quais são as melhores decisões para o Curso de Engenharia Ambiental, o que provavelmente se repete em todos os cursos da Universidade.

No plano administrativo, as divergências são maiores entre docentes e técnicos, como por exemplo a discussão de jornada de trabalho, que possui formas diferentes de ser contabilizada para cada grupo. Tais relações ocorrem com mais intensidade nas instâncias superiores. No Curso de Engenharia Ambiental, por ser uma instância inferior e estar atrelado ao plano acadêmico, as relações entre professores e técnicos tendem a ser menos conflituosas.

Outra característica dos técnicos e docentes é que há uma tendência em evitar o embate entre indivíduos do mesmo grupo. Foi possível constatar nas entrevistas que em alguns casos, para tomar a decisão considerada a mais adequada, o agente precisa ir contra um ou mais servidores. Diante de tal situação, existe a tendência de evitar o embate direto, conforme depoimento do Professor 01:

Olha, não existe uma pré-disposição de um embate mais forte. E não é só na Câmara Departamental não. De uma forma geral, nos órgãos colegiados existe uma certa resistência ao enfrentamento. [...] Às vezes o embate é necessário para uma decisão melhor, o que não é necessariamente o que acontece aqui nos órgãos colegiados.

Nesse cenário, a escolha de alternativas e a tomada de decisão na Universidade ocorrem sem um padrão definido, muitas vezes levando em consideração aspectos políticos, ideológicos ou pessoais, fazendo com que problemas similares apresentem soluções diferentes. Essa situação parece caracterizar o que Cohen e March (1974, apud SILVA, 1992) chamam de anarquia organizada, que se caracteriza por falta de conexão entre problemas e ação, elevando as incertezas e ambiguidade nas decisões.

Outro ponto que evidencia os conflitos entre professores, técnicos e alunos está na composição dos órgãos colegiados da Universidade.

Como vimos, os órgãos deliberativo-normativos da Universidade, em todos os níveis (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Conselho de Curadores; Conselhos Departamentais; Câmaras Departamentais) possuem estrutura de decisão colegiada, representada na maioria das vezes pelos três principais grupos da UFES (professores, técnicos e alunos). A presença dos três grupos nos órgãos colegiados, somada a outras características desses fóruns que veremos a seguir, nos possibilita caracterizá-los como campos de disputas político-ideológicas.

Apenas o fato dos órgãos colegiados contarem com representantes de alunos, técnicos e professores já seria suficiente pra constataremos os conflitos inerentes dessa composição, tendo em vista que os interesses dos três grupos muitas vezes são divergentes. Entretanto, há um agravante: a representatividade de cada grupo nesses órgãos, em todas as instâncias, é desigual, favorecendo sempre os docentes em termos de proporção numérica, como pode ser verificado na Tabela 3 (p. 37).

Essa desigualdade maximiza ainda mais os conflitos, além de gerar descontentamento por parte dos estudantes e técnicos, que veem o poder decisório centralizado nas mãos dos docentes. (SILVA, 1992).

Tabela 3: Representatividade de docentes, discentes e técnicos administrativos nos órgãos colegiados da UFES em 2013.

Órgãos	Representação docente		Representação estudantil		Representação téc. Administ.		Outros		Total
	Quant	%*	Quant.	%*	Quant.	%*	Quant.	%*	
CUn	18	72	04	16	03	12	–	–	25
CEPE	25	75,7	06	18,2	02	6,1	–	–	33
Curadores	06	60	01	10	01	10	02	20	10
Conselho Dep. CT	14	77,7	03	16,6	01	5,7	–	–	18
Câmara Dep. DEA	17	85	03	15	–	–	–	–	20
Colegiado Eng. Amb	07	87,5	01	12,5	–	–	–	–	08

Fontes: www.daocs.ufes.br. Acesso em 26 de maio de 2013; consulta pessoal ao DEA e ao CT.

*Valor aproximado.

Esses números são uma evidência do poder que os docentes têm nos órgãos colegiados da Universidade. Trata-se da categoria com o menor número de servidores ativos na UFES, conforme Tabela 4, mas é a categoria melhor representada em todos os níveis da instituição.

Tabela 4: Número de professores, técnicos administrativos e alunos ativos na UFES em 2013.

Professores permanentes ativos**		Técnicos ativos**		Alunos matriculados em 2013/1***		Total
Quant.	%*	Quant.	%*	Quant.	%*	
1547	6,5	2176	9,2	20000	84,3	23723

Fontes: www.progepaes.ufes.br. Acesso em 26 de maio de 2013; <portal.ufes.br/números>. Acesso em 20 jan. 2013.

*Valor aproximado.

**Números de maio de 2013.

***Número aproximado, com base no site <portal.ufes.br/números>. Acesso em 20 mai. 2013.

A situação dos alunos é agravada considerando que o tempo de permanência deles na UFES é curto (a maioria dos cursos de graduação possui entre quatro e cinco anos de duração), ao passo que professores e técnicos podem contar com mais de

30 anos de serviço na instituição. Isso significa que os discentes possuem muito menos experiência para lidar com os assuntos internos, além de ter dificuldade de estabelecer pautas de longo prazo devido à constante rotatividade. Em contrapartida, docentes e técnicos administrativos podem passar décadas na Universidade, sendo, portanto, motivados a lutar por benefícios para suas respectivas classes profissionais.

Os técnicos administrativos também possuem representatividade baixa nos órgãos colegiados. Isso é mais preocupante no Conselho Universitário, que é o órgão responsável basicamente por decisões administrativas, mas que ainda assim os alunos possuem mais componentes (quatro contra três).

A superioridade dos docentes e discentes em relação aos técnicos administrativos no CEPE é racionalmente justificada, tendo em vista que se trata do órgão responsável pelas deliberações acadêmicas. Contudo, no Conselho Universitário, em decorrência do teor administrativo das principais decisões, a elevada inferioridade numérica dos técnicos administrativos (03 em 25) não apresenta uma justificativa racional perceptível, estando mais relacionada às disputas político-ideológicas existentes na UFES.

Considerando a composição dos órgãos colegiados de alguns anos atrás, esse cenário de desigual representatividade tende a continuar. Em 1991, a distribuição das vagas já era favorável aos docentes, com prejuízo ainda maior para os técnicos no CEPE, nas seguintes proporções:

Tabela 5: Representatividade de docentes, discentes e técnicos administrativos nos órgãos colegiados da UFES em 1991.

Órgãos	Representação docente		Representação estudantil		Representação téc. Administ.		Outros		Total
	Quant	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	
CUn	13	68	04	21	02	11	–	–	19
CEPE	26	81	06	19	–	–	–	–	32
Curadores	04	68	01	16	01	16	–	–	06

Fonte: SILVA, 1992.

Nos níveis inferiores, os técnicos administrativos possuem ainda menos poder de decisão, sem nenhuma representação nas Câmaras Departamentais e nos

Colegiados dos Cursos, ficando limitados a desenvolver basicamente funções burocráticas, programadas, de baixa complexidade.

Características como essas fazem com que as decisões tomadas na Universidade sejam muitas vezes fundamentadas em questões políticas, ideológicas e pessoais, ao passo que os objetivos e necessidades reais da instituição são deixados em segundo plano. De acordo com Silva (1992, p. 66):

[...] Esta participação desigual contribui para a maior visibilidade do conflito na UFES, reforça a concentração de poder decisório da categoria docente e fortalece a predominância da racionalidade política sobre a racionalidade técnica.

Em decorrência do menor poder de influência que os técnicos e principalmente alunos possuem na Universidade, muitas vezes a única chance desses dois grupos serem ouvidos é a partir de meios alternativos.

O ANEXO 02, por exemplo, relata o caso de estudantes que ocuparam o Núcleo de Processamento de Dados (NPD) da Universidade em Agosto de 2012, desligando a internet de todos os campi da UFES por alguns dias.

Após tentarem, sem sucesso, uma reunião com os agentes superiores da Universidade para apresentarem algumas reivindicações, o Diretório Central dos Estudantes (DCE) promoveu esse ato na tentativa de conseguir uma audiência com o Reitor.

A gente protocolou um documento com 48 pautas de reivindicações e não obteve resposta nenhuma. Fomos insistentes, protocolamos mais duas vezes dois ofícios com as cinco reivindicações mais urgentes e, mesmo assim, não tivemos resposta. A gente tem necessidade de avançar nos atos e nas nossas reivindicações para que a gente consiga alguma conquista real na universidade. Diretor do Diretório Central dos Estudantes (DCE) (Disponível em <<http://www.folhavoria.com.br/geral/noticia/2012/08/estudantes-ocupam-predio-e-impedem-entrada-de-funcionarios-de-setor-da-ufes.html>>. Acesso em 23/08/2012).

Outras iniciativas de comunicação por meios informais podem ser encontradas na Universidade, como demonstram os ANEXOS 03 e 04. Na maioria das vezes, tais iniciativas são promovidas pelas lideranças de cada grupo.

Tendo em vista a inferioridade numérica dos técnicos e alunos em todas as instâncias colegiadas da Universidade, as lideranças cumprem papel importante em relação à organização de objetivos e unificação de demandas, aumentando assim a chance de serem ouvidos. Nesse cenário, se destacam o Sindicato dos Trabalhadores na UFES (SINTUFES) e Diretório Central dos Estudantes da UFES

(DCE). Trata-se de uma forma de maximizar forças nos arranjos políticos desenvolvidos na Universidade.

Embora os docentes sejam os mais bem representados nos órgãos colegiados, o grupo é afetado por conflitos internos, diminuindo a capacidade de mobilização conjunta. Alguns fatores ajudam a entender esse fenômeno, como ações adotadas a partir da década de 1990, quando o governo federal começou a redefinir o aparelho estatal, contribuindo para o surgimento de uma cultura universitária voltada para a lógica mercantil (SILVA, 2005, apud BORSOI, 2010).

Na prática, houve uma crescente exigência de metas de produtividade como avaliação de desempenho individual dos professores e de programas de pós-graduação.

O resultado desse processo nos dias de hoje é o surgimento de uma cultura de competição entre os docentes, no qual se disputam recursos para projetos de pesquisa, bolsas de produtividade e capacitação, tudo isso na busca do destaque acadêmico individual e de suas equipes de trabalho (BORSOI, 2010).

Por outro lado, os alunos se apresentam como um grupo mais homogêneo no campo ideológico em virtude destes possuírem mais objetivos comuns. Isso é notório observando, por exemplo, o grupo que os alunos da Engenharia Ambiental da UFES possuem no Facebook, onde há intensa socialização de informações e manifestação de interesses comuns (ANEXOS 05 a 15).

Podemos afirmar que os discentes formam o grupo mais homogêneo em relação a objetivos, ideias e interesses na Universidade. Entretanto, ao menos no Curso de Engenharia Ambiental, demonstra ser um grupo que politicamente não consegue se organizar adequadamente para estabelecer suas agendas.

Assim, o que percebemos na UFES é que, em virtude dos conflitos políticos, ideológicos e pessoais entre docentes, discentes e técnicos, o ambiente organizacional é carregado de interesses paralelos e objetivos e metas difusas. Os órgãos colegiados, responsáveis por tomar as decisões mais importantes na Universidade, sofrem as consequências de disputas que podem direcionar as decisões para o campo não racional.

Ao analisar as instâncias dos níveis inferiores da UFES, como é o caso do Curso de Graduação em Engenharia Ambiental, surgem algumas características que diferenciam a forma como alunos, técnicos e professores se relacionam. Tais divergências puderam ser verificadas principalmente a partir das entrevistas realizadas no Curso. Embora haja influência dos conflitos existentes na UFES como um todo, há algumas particularidades que diferenciam as relações desenvolvidas localmente.

4. O CURSO DE ENGENHARIA AMBIENTAL

O Curso de Graduação em Engenharia Ambiental, oferecido desde 2003, é um dos oito cursos do Centro Tecnológico (CT) da UFES e o segundo mais novo.

O CT conta ainda com os cursos de Engenharia Civil (desde 1951, oferecido ainda pela Escola Politécnica do Espírito Santo, que foi integrada à UFES em 1961), Engenharia Mecânica (desde 1966), Engenharia Elétrica (desde 1970), Tecnologia Mecânica (desde 1973), Engenharia da Computação (desde 1990), Ciência da Computação (desde 1990) e Engenharia de Produção (desde 2006). (www.ct.ufes.br/content/hist%C3%B3rico-do-centro-tecnol%C3%B3gico-ufes). Acesso em 20 jan. 2013).

Em relação à pós-graduação, o CT conta com cinco cursos de Mestrado Acadêmico (Engenharia Elétrica, Engenharia Civil, Engenharia Ambiental, Engenharia Mecânica e Informática) e dois de Doutorado (Engenharia Elétrica e Engenharia Ambiental) (www.ct.ufes.br/content/hist%C3%B3rico-do-centro-tecnol%C3%B3gico-ufes). Acesso em 20 jan. 2013).

O Curso de Engenharia Ambiental tem duração ideal de cinco anos e atualmente conta com uma estrutura de dezesseis professores permanentes, um professor substituto (temporário) e cinco técnicos permanentes. Destes cinco técnicos, dois são de laboratório; um é secretário do Departamento de Engenharia Ambiental (DEA); um, que é o autor deste trabalho, é secretário do Colegiado do Curso e um é secretário no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental (PPGEA), sem vínculo com a graduação.

A primeira turma do Curso teve início no segundo semestre de 2003. Entretanto, antes dessa data, 10 dos 17 professores que compõem o quadro atual já ministravam aulas na Universidade e eram lotados no mesmo Departamento, o antigo Departamento de Hidráulica e Saneamento (DHS), que oferecia disciplinas para diversos cursos da UFES, principalmente no CT.

Em 2003 o DHS se transformou no Departamento de Engenharia Ambiental, que passou a oferecer o Curso de Graduação em Engenharia Ambiental. Com a mudança, os professores do antigo DHS automaticamente migraram para o DEA.

Desde 2003, três professores se aposentaram e quatro novos titulares chegaram. Logo, embora o Curso seja relativamente recente, mais da metade dos docentes atuais trabalham juntos há mais de 10 anos.

Desde o início, a entrada de novos alunos por meio do Vestibular é anual e de apenas 20 alunos/ano. Ou seja, enquanto a maioria dos cursos de engenharia da Universidade, que são mais antigos, recebem 50 alunos por semestre, o Curso de Engenharia Ambiental recebe apenas 20 por ano, principalmente em virtude do espaço físico e corpo docente limitados.

Em um primeiro momento, pode-se pensar que apenas 20 alunos anuais significa mais facilidade em gerenciar o Curso. Entretanto, veremos que a entrada anual de alunos gera uma série de consequências negativas tanto para os alunos, quanto para a coordenação do Curso.

Existe um projeto para aumentar o número de vagas para o Curso, o que depende da construção de um novo prédio de sala de aulas e da entrada de novos professores. Portanto, trata-se de uma proposta de médio/longo prazo.

De acordo com os relatórios mais recentes, referentes ao segundo semestre de 2013, o Curso de Engenharia Ambiental conta com 125 alunos regulares. Para comparação, os cursos de Engenharia Civil, Elétrica e Mecânica, por exemplo, contam com 467, 485 e 503 alunos regulares, respectivamente (SIE – Sistema de Informação para o Ensino. Acesso em 14 Out. 2013).

Em relação ao corpo docente, os cursos de Engenharia Civil, Engenharia Elétrica e Engenharia Mecânica contam com uma média de 30 docentes cada, quase o dobro do número encontrado no Curso de Engenharia Ambiental.

Até outubro de 2013, 89 alunos concluíram o Curso de Engenharia Ambiental. (SIE – Sistema de Informação para o Ensino. Acesso em 14 Out. 2013).

O prédio da Engenharia Ambiental (CT VIII) é pequeno. A graduação ocupa o térreo, com apenas três salas de aula com capacidade para cerca de 23 alunos cada, um laboratório de informática, secretaria do DEA e Colegiado do Curso.

Por conta do reduzido espaço físico, algumas disciplinas, principalmente as que são comuns de outras engenharias, são oferecidas em outros prédios. No CT VIII são

oferecidas prioritariamente as disciplinas exclusivas do Curso de Engenharia Ambiental.

Conforme abordamos no capítulo três, os Departamentos que oferecem os cursos da Universidade estão situados no nível hierárquico inferior da instituição. Por esse motivo, algumas particularidades foram notadas na forma como alunos, técnicos e professores se organizam e se relacionam. Vejamos como isso ocorre no Curso de Engenharia Ambiental.

4.1. RELAÇÕES INTERPESSOAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL NO CURSO DE ENGENHARIA AMBIENTAL

O Departamento de Engenharia Ambiental é liderado por um Chefe, que deve ser obrigatoriamente um professor lotado no DEA. Os demais professores compõem a Câmara Departamental, presidida pelo Chefe do Departamento, que é o fórum que delibera sobre assuntos administrativos e acadêmicos do Curso. Na Câmara Departamental do DEA, há também a presença de três representantes discentes.

O Colegiado, vinculado ao DEA, é o órgão responsável exclusivamente pelas questões acadêmicas do Curso. É chefiado pelo Coordenador do Curso, que deve ser um professor do DEA, e conta ainda com outros seis docentes, dois deles do DEA e quatro de outros Departamentos que oferecem disciplinas para o Curso (Matemática, Física, Química e Engenharia de Produção), e um representante discente.

Nota-se que nos dois órgãos colegiados do Curso não há representação dos técnicos. Isso se repete em todos os outros cursos de graduação da UFES. Logo, a primeira constatação que fazemos é que o poder de influência dessa categoria nas decisões locais é reduzido, inferior ao percebido nas instâncias superiores.

Além disso, as decisões tomadas na Câmara Departamental e principalmente no Colegiado são majoritariamente acadêmicas e que impactam quase que exclusivamente apenas alunos e professores.

Conseqüentemente, as relações mais intensas e que mais afetam as atividades do Curso são entre docentes e discentes. Os alunos sabem que são os professores que

tomam as decisões mais importantes do Curso, enquanto os técnicos ficam restritos quase que exclusivamente a tomar decisões racionais e programadas, geralmente atreladas a procedimentos e resoluções, menos sujeitas a interferências externas. Nas palavras de um do Aluno 03, *“A questão do professor é que ele tem muito poder aqui na UFES. Já os técnicos não, eles não têm tanta autonomia.”*

Logo, o aluno sabe que os professores podem abrir ou fechar portas para ele na Universidade, ou até mesmo após a conclusão do Curso, no mercado de trabalho. Por esse motivo, buscam muitas vezes manter um contato mais próximo com os professores na intenção de futuras indicações profissionais, indicação em programas de pós-graduação, participação em projetos de pesquisa, orientação de trabalho de conclusão de curso, negociação de notas em disciplinas, entre outros, conforme mencionaram os alunos:

[...] principalmente pra quem quer fazer mestrado e doutorado, geralmente a indicação vale bastante. Então você ter um bom relacionamento com o professor você consegue uma boa indicação pra alguma Universidade, ou pra algum projeto legal. Aluno 03

[...] os professores, ao perceber que você está ali próximo, podem lembrar de você futuramente. Aluno 09

Em contrapartida, a relação entre alunos e técnicos é menor e mais racional. Os alunos entendem que as atividades dos técnicos se restringem muito a procedimentos operacionais, sem influência direta nas decisões que mais impactam no cotidiano dos alunos, como aproveitamento de estudos, quebras de pré-requisitos, estrutura curricular, oferta de disciplinas, aumento de vagas nas disciplinas e atividades extracurriculares.

É verdade que as funções dos técnicos estão muito atreladas a procedimentos, sendo na maioria das vezes decisões racionais, programadas, típicas de uma estrutura burocrática de administração. Ainda assim, sempre há espaço para subjetividade nos critérios adotados, de modo que o técnico naturalmente faz um esforço maior para resolver as demandas daqueles alunos com os quais há maior proximidade, sem necessariamente caracterizar descumprimento de procedimentos e normas. A secretária do DEA explicita bem a questão:

Profissionalmente o que você faz pra um você faz pra todos. Profissionalmente. Agora, é evidente que você tem aquele aluno que você tem mais contato, mais afinidade. É o aluno que vem aqui e senta pedindo conselho, falando da vida dele, dos problemas pessoais dele. Então você acaba se tornando mais próximo dele. Técnico 01.

Ainda em relação aos técnicos, o Auno 03 afirmou que *“Geralmente eles têm um horário de trabalho, e às vezes eles podem passar desse horário pra te atender.”*

Ou seja, além de desempenhar suas funções de ofício, os servidores exercem um esforço maior, mesmo dentro de suas atribuições legais, para solucionar demandas de pessoas com as quais há maior proximidade afetiva. Isso ocorre uma vez que, conforme diagnosticado pela Teoria das Relações Humanas décadas atrás, os indivíduos são constantemente influenciados por fatores externos (entre eles citamos os relacionamentos afetivos) em seus afazeres nas organizações. Portanto, é praticamente inevitável que o trabalho dos técnicos na Universidade seja impactado pelas relações destes com os professores e alunos.

Entre as características dos alunos do Curso de Engenharia Ambiental, uma das que se destacam é a baixa capacidade de se organizarem politicamente e manifestarem seus interesses no Colegiado e no DEA, ou até mesmo nas instâncias superiores.

Quando perguntados nas entrevistas se eles relatam críticas e sugestões no Departamento, ou mesmo para os representantes discentes do DEA ou do Colegiado, poucos responderam positivamente. Isso não significa que não há críticas a serem feitas no Curso.

Em pesquisa online realizada pela PROGRAD com os alunos do Curso de Engenharia Ambiental, que contou com a participação de 109 alunos (mais de 90% do total de alunos do Curso), alguns números chamam atenção:

15,59% consideraram “bom” ou “ótimo” e 36,7% consideraram “ruim” ou “péssimo” o tópico “laboratórios”.

22,01% Consideraram “bom” ou “ótimo” e 22,02% consideraram “ruim” ou “péssimo” o tópico “equipamentos e materiais”.

27,53% consideraram “bom” ou “ótimo” e 21,1% consideraram “ruim” ou “péssimo” o tópico “apoio logístico para as atividades acadêmicas”.

29,36% consideraram bom ou ótimo e 32,11% consideraram “ruim” ou “péssimo” a “organização dos horários do curso”.

28,44% consideraram bom ou ótimo e 35,78% consideraram ruim ou péssimo a “regularidade de oferta de disciplina obrigatória”. Esses números precisam ser analisados considerando que a oferta de disciplinas obrigatórias no Curso de Engenharia Ambiental é anual, ou seja, a disciplina que é ofertada no primeiro semestre não é ofertada no segundo, e vice e versa.

21,1% consideraram bom ou ótimo e 33,95% consideraram ruim ou péssimo a “regularidade de oferta de disciplinas optativas”.

A seguir, alguns comentários feitos pelos alunos, disponibilizados pela PROGRAD:

A oferta de disciplinas e a variedade de professores para a mesma disciplina é baixa!

A carga horária do curso não permite que tenhamos atividades extracurriculares e estágios antes do período reservado para tal.

Os horários NÃO são organizados da melhor forma: quando procuramos estágios, alunos da FAESA conseguem e nós não, devido ao horário.

Poderiam ser incluídas disciplinas na parte de construção civil para que possamos projetar estações de tratamento de água e esgoto.

A distribuição dos horários ao longo do curso impedem a realização de estágio, ainda que esteja periodizado.

os laboratórios do ct estão em péssimas condições, principalmente os de engenharia ambiental, pois nem cabe [sic] os alunos, assim como as salas de aula do prédio de Eng ambiental [sic].

Nos da Engenharia Ambiental não temos salas de aulas em nosso prédio, os laboratórios estão defasados [sic] de material, entre outros problemas que o centro enfrenta [sic].

O curso de engenharia ambiental [sic] precisa de laboratórios e salas próprias.

Aumentar a quantidade de professores qualificados.

Essas informações demonstram que algumas questões do Curso não estão satisfazendo os alunos. Porém, através das entrevistas, ficou claro que essa demanda negativa fica reprimida. A maioria apontou algum ponto que precisa melhorar no Curso, principalmente relacionados a espaço físico e oferta de disciplina, o que também pode ser confirmado nas entrevistas realizadas. Todavia, eles dificilmente se dirigem ao DEA ou Colegiado para relatar tais questões. Alguns não fazem isso por achar que nada será feito para solucionar o problema. O Aluno 04, quando perguntado se já precisou se dirigir ao DEA para relatar algo do Curso que não o agradou, respondeu que “Às vezes da vontade de reclamar, mas a gente sabe que não vai resolver. Então, vontade não falta, mas... tem aquele fato de que reclamar pode piorar a situação do aluno.”.

Outros afirmam que não sabem exatamente a quem relatar tais questões. A esse respeito, o desconhecimento dos alunos em relação à estrutura administrativa do Curso e da UFES como um todo é grande. De modo geral, eles não conhecem os órgãos da UFES, não sabem diferenciar a função do Colegiado e do Departamento, não sabem em que o Departamento pode ajuda-los e possuem contato mínimo com o Chefe do Departamento, conforme podemos ver nas entrevistas:

[...] Eles [os alunos] entram aqui e não conhecem a estrutura da instituição. Esses dias que eu passei nas salas via claramente. Eu já tenho um nível ruim de conhecimento dos procedimentos, mas o pouco que eu repartia, me parecia razoável perto do nada que eles possuíam, principalmente dos primeiros períodos. Professor 01

Agora, o que eu não sei o que é, o que tem que fazer, que eu até ia te perguntar, é práticas extensionistas. Não fiz nenhuma ainda. E a maioria da minha sala não sabe. Sei que tem que ser um projeto, mas não sei como é o procedimento, não faço a mínima ideia. Aluno 08

[...] pra te falar a verdade, essa parte de centro acadêmico, diretório acadêmico, eu não tenho ideia do que cada um faz, pra que que serve. Essas coisas eu não sei te falar mesmo. Aluno 08

A gente [os alunos] não sabe diferenciar o que que é lá [no DEA] e o que é aqui [no Colegiado]. [...] tem um textinho pequeno lá no site, mas a gente não sabe muito bem qual é a função [do DEA]. Por exemplo, queria saber se tem como conseguir algum recurso pra viajar pra congresso. Eu rodei rodei e acabei não conseguindo muita coisa pela UFES. Tive que conseguir pelo CREA. Seria interessante a gente saber a verba que o Departamento tem, o que é pra tal coisa. Aluno 06

Algumas questões apontadas como deficientes nas entrevistas e na pesquisa feita pela PROGRAD, como espaço físico, horário das disciplinas, equipamentos e materiais poderiam ser resolvidas ou ao menos debatidas no Departamento ou Colegiado, mas geralmente não são porque os alunos não relatam tais questões.

Quando a reclamação envolve algum professor, os alunos afirmaram não relatar o problema no Departamento muitas vezes por receio de alguma represália do professor, como disseram os alunos abaixo:

O professor, como ele tem autonomia, se ele quiser prejudicar o aluno. Então a gente fica assim, vai tolerando. Aluno 04

[...] já tivemos vontade de reclamar, mas a gente ficou apreensível pelo fato de o professor ao ficar sabendo dessa comunicação, o professor mudar a forma de avaliação dele, ou simplesmente como eu disse, já que ele pode pegar mais pesado em alguma prova, ele simplesmente fazer isso e acabar marcando a gente e a gente não conseguir passar naquela matéria. Aluno 07

Uma das relações mais complexas verificada nas entrevistas é a que envolve professor e aluno.

Em virtude da carga de trabalho que o professor do DEA (e possivelmente na UFES como um todo) tem, principalmente vinculados a programas de pós-graduação, muitos alunos e até professores alegam que a atenção dada pelo docente à graduação não é adequada. Na opinião de alguns entrevistados:

Às vezes têm professores que têm projetos externos ao acadêmico. Isso atrapalha às vezes porque não dá a atenção maior na sala de aula. Aluno 09

[...] a grande questão é o horário dos professores. A impressão que eu tenho é que eles escolhem "ah, eu tenho esse horário, então o único horário que eu posso é esse." Aluno 02

[...] Acho que não só aqui, mas em todas as Universidades, o professor dá mais atenção à pesquisa do que à própria aula. Aluno 08

[...] Têm professores da ambiental que têm, sei lá, muitos e muitos alunos de iniciação (Iniciação Científica). E esses alunos de iniciação, durante um ano, não fizeram uma reunião sequer pra discutir o projeto deles. Aluno 07

O que que acontece, eu vejo por exemplo, alguns professores têm muita coisa deles individualmente mas que acaba ajudando os alunos, porque envolvem os alunos nos projetos deles. [...] Agora, têm muitos que têm muita coisa e não toma nem conhecimento de aluno também. Então eu acho que uma coisa meio que compensa a outra entendeu? Técnico 01

[...] Tem a perspectiva da pressão que a pós-graduação exerce acho que no país inteiro de produção né. Então, às vezes a pessoa se omite um pouco do dia a dia às vezes até da graduação pra mexer com suas produções. Professor 01

[...] O ideal seria você ter pelo menos uma vez na semana no atendimento ao aluno. Mas é difícil fazer isso. Professor 02

Como já abordamos no capítulo três, o aspecto produtivista dos programas de pós-graduação do país e a conseqüente pressão exercida nos professores muitas vezes contribuem para cenários que comprometem a atenção dada à graduação. No Departamento de Engenharia Ambiental, em virtude de haver apenas 17 professores, mais o fato de existir o Mestrado e Doutorado em Engenharia Ambiental, além do Mestrado Profissional em Saúde Pública, os docentes vinculados ao PPGEA (12 professores do DEA) contam com uma carga de trabalho elevada.

O que podemos notar com base nas entrevistas é que professores que não estão vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Ambiental possuem condições de dar mais atenção à graduação, conforme mencionou um professor do DEA, que atua apenas na graduação:

Eu de certa forma consigo conduzir essas atribuições [da graduação] sem muito problema. E mesmo quando eu estava aqui na coordenação não havia problema. Então, pra mim particularmente, isso é tranquilo. Talvez por eu não estar na pós-graduação, não estar orientando, porque o professor muitas vezes tem que estar ali junto do aluno orientando mesmo, preparando coisa pra laboratório. Comigo não é assim [...]. Professor 03

Entretanto, na maioria das vezes o aluno aceita tais condições por achar que pode haver prejuízos em questionar os professores. Isso foi verificado nas entrevistas, inclusive entre os professores, conforme abaixo:

Acho que o estudante ainda é meio tímido assim, acho que ele ainda tem medo de represália do professor, não sei, alguma coisa assim. [...] Às vezes até a cultura nossa né de “ah o professor pode fazer isso, ou eu posso depois precisar dele”. Professor 02

O aluno vê o professor como uma figura de muito poder, que pode ajudá-lo de diversas formas ao longo do Curso, ou prejudicá-lo. Por esse motivo, ele dificilmente se dispõe a iniciar situações de enfrentamento com um professor.

Considerando que os alunos são voto vencido na Câmara Departamental e no Colegiado em decorrência da menor representatividade que possuem, talvez a única maneira de influenciar nas decisões desses fóruns é através de mobilização política e organização de ideias coletivas. Porém, de modo geral, ficou claro que os alunos da Engenharia Ambiental não demonstram grande interesse em reivindicar direitos coletivos, como podemos verificar nas falas abaixo:

[...] os alunos não têm muito interesse, pelo menos da minha parte, muito interesse em participar dessas reuniões, entrar no CA [Centro Acadêmico]. [...] Eu cheguei a participar de algumas discussões que ele (o representante discente) colocava pra gente, mas nada muito ativo não. Aluno 05

As pessoas, não sei, por estarem muito atarefadas, não se preocupam tanto com isso. Tanto que são as mesmas pessoas que estão em todas as coisas. As mesmas pessoas que estão no DA [Diretório Acadêmico] estão no CT Junior, e estão na Semana da Engenharia e estão no evento que é o CONTEA, que é o evento da ambiental. Aluno 07

A inexistência do Centro Acadêmico (CA) do Curso é um exemplo do desinteresse pela mobilização. O número de alunos com intenção de pensar no grupo como um todo é insuficiente para organizar de forma duradoura o Centro Acadêmico. É o que afirmou o Aluno 06:

Estou pensando até em ressuscitar o CA da ambiental. Ele funcionava, depois parou por falta de interesse dos alunos. Por isso que é importante ter contato com os calouros, porque não adianta ter uma chapa agora e depois a gente vai, se forma, e não tem ninguém pra continuar.

Em outros cursos da Universidade, percebe-se maior interesse dos alunos em fazer reivindicações. Na opinião do Aluno 01, que é formado em Direito pela UFES, a diferença no comportamento dos alunos nos dois cursos é notável.

Eu posso dizer no Direito, que é um Curso que eu fiz antes. A capacidade de mobilização lá é gigantesca. Talvez por ser um Curso de humanas também isso pese, pode ser. [...] Embora

seja um Curso tradicionalmente elitista, eles pensam no coletivo entre eles né. Enquanto eu estudei lá eu pude ver varias iniciativas nesse sentido. Até a representação discente é uma coisa muito mais pesada lá. O CA era muito articulado. A opinião dos alunos tinha um peso bem forte nas reuniões do Departamento.

Alguns alunos relataram que a existência do CA seria uma maneira de aproximar mais os discentes e unir esforços para defender seus interesses na Universidade.

A maioria das decisões do DEA e Colegiado tem que ter uma visão dos estudantes. E um modo de fazer isso, além dos representantes dissentes, é pelo Centro Acadêmico. Aluno 03

Acho que poderia ser uma força a mais o CA. Mas é muito difícil por conta da quantidade de alunos. São só 100 alunos. Seria difícil mobilizar, dar continuidade. Eu vejo que quem tem interesse pelas causas estudantis aqui vai atuar no DA. Tem muita gente da ambiental no DA. A minha turma, o sexto período, é a única turma que eu vejo com essa característica assim, forte. Todo mundo ali já se envolveu em algo aqui na UFES. As outras turmas isso é bem carente. Aluno 01

Outra forma de maximizar a influência dos alunos nas decisões do Curso é através das lideranças. Os representantes discentes no Colegiado e no DEA, por exemplo, atuam como facilitadores, unificando as pautas dos alunos e apresentando-as aos membros da Câmara Departamental e Colegiado.

Porém, as entrevistas demonstraram que pouquíssimos alunos utilizam seus representantes para apresentarem demandas ao DEA e Colegiado, ou os procuram para saber o que foi tratado em alguma reunião. Alguns, inclusive do 8º período do Curso, não sabem nem quem são esses representantes. Disse o Aluno 01, um dos representantes discentes do Curso:

Muito raro, é muito raro procurarem. É mais quando alguém tá com algum problema na hora assim. Surgiu um problema, na hora e eles me procuram. Alguma coisa pessoal. Essa ideia de “ah, o que tem acontecido no Colegiado, o que tem sido discutido”, o pessoal não se interessa muito não. Alguns vieram até me procurar sem ter a mínima ideia de que eu era a representante discente no Colegiado. As pessoas não sabem.

Uma das características do Curso que dificulta a mobilização dos alunos para se organizarem politicamente é a estrutura física limitada.

A falta de espaços de convivência adequados no CT VIII, aliado ao fato de terem disciplinas ministradas em vários prédios diferentes, reduz as possibilidades de contatos em primeira pessoa, prejudicando as relações e o poder de mobilização, como afirmou o Aluno 01:

Os alunos são muito dispersos também né, porque a gente tem três salas de aula aqui, você faz aulas em muitos lugares, você vai desperdiçando também, então sua capacidade de organização ela vai sendo dissipada entendeu?

Muitos entrevistados alegaram que possuem pouco ou nenhum contato com os alunos ingressantes do Curso. Isso tem a ver com o fato de 15 das 17 disciplinas do 1º, 2º e 3º períodos serem ministradas fora do CT VIII. Enquanto isso, mais de 80% das disciplinas a partir do 4º período são ministradas no CT VIII. Ou seja, os alunos novatos têm pouco contato com os mais experientes.

Acreditamos que o baixo convívio dos ingressantes com os demais alunos do Curso traz consequências negativas, principalmente para os mais novos. Isso porque a grande maioria afirma que os primeiros períodos do Curso são os mais difíceis, o que muitas vezes resulta em reprovações excessivas e algumas vezes até em abandono de Curso.

De modo geral, as entrevistas revelam que o aluno entra no Curso de Engenharia Ambiental com uma expectativa de estudar os assuntos específicos, como poluição do ar, destinação de resíduos, recursos hídricos e saneamento. Porém, os três primeiros períodos são compostos por disciplinas de formação, como matemática, física, química e biologia.

Esse contraste do que ele esperava encontrar com o que ele encontra no início do Curso, além do fato de algumas disciplinas dos primeiros períodos terem um histórico de altos índices de reprovação nos cursos de engenharia (ANEXOS 16 e 17), gera certa desmotivação. A esse respeito, disseram os alunos:

Olha, como está no início [do Curso] eu estou um pouco desmotivada por causa das matérias de cálculo, essas coisas. Mas acredito que a partir do momento que eu começar a ver matérias mais específicas eu vou me sentir bem mais motivada. Aluno 10

[...] sinto motivação pelo o que vai vim ainda. Essa parte mais inicial, introdutórias, teórica, não da pra ver ainda como é o Curso de fato, mas acho que vai melhorar eu acho. Aluno 04

Claro, a gente sempre espera ver as coisas acontecendo, mas desde o segundo semestre eu comecei a fazer Iniciação [Iniciação Científica]. O Fato de eu estar na Iniciação, estar relacionado a eventos como Semana da Engenharia ou CT Junior, foi o que já me proporcionou desde o começo um conhecimento já das coisas relacionadas à engenharia. Aluno 07

Em alguns momentos, principalmente no início do Curso, a gente se sente desmotivado em relação a nota. A gente vem do ensino médio com aquele pique né. Então depois dessas notas a gente perde um pouco, mas depois recupera. Aluno 06

Os alunos dos períodos mais adiantados, por já terem passado pelas dificuldades enfrentadas pelos ingressantes, podem oferecer apoio de diversas formas para os novatos, auxiliando-os nas disciplinas, dando dicas, recomendando os melhores

professores no momento da matrícula (ANEXOS 05; 08 e 12) ou mesmo através de palavras de incentivo, conforme mencionou o Aluno 10: *“Acho que é muito bom contatos. Os veteranos ajudam em muita coisa, dão dicas de como a gente pode fazer as matérias, que professor pegar. Acho que é uma interação muito boa.”*

Além disso, os ingressantes sofrem ainda com a distância dos professores e do suporte técnico do DEA e do Colegiado. Como já foi dito, a grande maioria das disciplinas até o 3º período são oferecidas em outros locais da UFES, ministradas por professores de fora do DEA.

Os alunos acreditam que a proximidade entre eles contribui também para o desempenho nas disciplinas. Isso porque é uma oportunidade de formarem grupos de estudos, tirarem dúvidas uns com os outros, compartilhar dificuldades, além de criar uma natural cobrança e medo de reprovar em uma disciplina e conseqüentemente perder contato com a sua turma original.

[...] Se eu fosse de uma sala da mecânica da civil, que o pessoal vive muito isolado, eu já teria entrado em depressão, já teria reprovado em umas cinco matérias, isso teria me desmotivado. Porque quando você partilha sofrimento em comum, fica muito mais fácil. Você ri da sua nota que é dois. Você se consola junto. Você vai estudar junto, vai pra festa junto. Você vira noite no skype discutindo matéria junto. Então eu acho que é muito melhor você partilhar esses momentos, bons ou ruins, do que você ficar sozinho, o que muitas vezes acontece nos outros cursos. Aluno 07

[...] Por exemplo, no meu caso que já atrasei, é desconfortável você entrar numa turma nova. Aluno 05

[...] o cara que perde o vínculo, ele tá sempre num terreno que ele não conhece muito bem as pessoas, então isso acaba inibindo o aluno. Aluno 01

Diferentemente dos alunos, que enfrentam certas dificuldades para se organizarem, os professores do DEA demonstram ter mais facilidade para defender os interesses da categoria. Entretanto, no Curso de Engenharia Ambiental, isso não ocorre de forma homogênea.

O Curso de Engenharia Ambiental possui três áreas de formação básicas: Recursos Atmosféricos; Recursos Hídricos; Resíduos Sólidos. Naturalmente, professores de uma mesma área convivem juntos mais tempo, desenvolvem trabalhos conjuntos, e conseqüentemente possuem interesses semelhantes. Assim, o que percebemos muitas vezes são professores tomando iniciativas em prol dos interesses de seu grupo especificamente, conforme relatam os professores entrevistados:

É cada um trabalhando por si só mesmo, mesmo que tenhamos áreas que muitas vezes poderia ter duas áreas trabalhando junto, mas é cada área buscando seus projetos, buscando seus editais, tentando caminhar. Professor 03

[...] acho que seria interessante se tivesse uma possibilidade de diálogo maior, uma aproximação maior [entre os docentes], seria interessante. Mas cada um corre tanto atrás das coisas. Os interesses próprios são muito maiores né. Professor 02

Eu percebo assim, existe um grupo muito fechado, em que eu vi raras vezes decisões divergentes. Eu vejo um outro grupo que tem na figura de um professor uma figura muito forte, que acaba capitaneando os demais, mas com alguns dissidentes, digamos assim. Eu vejo um terceiro grupo que não tem liderança e com uma razoável desarticulação. [...] na maior parte das vezes, mesmo nesse grupo com certa desagregação interna, acho que o espírito de grupo prevalece. É, se pudermos beneficiar o coletivo, ótimo. Mas isso não pode trazer algum prejuízo ao meu grupo, à minha área. Professor 01

Em decorrência dessa falta de objetivos comuns entre os professores, foi possível constatar nas entrevistas que atualmente as decisões da Câmara Departamental sofrem influência de tal divisão. Disse o professor 02:

É, eu acho que a gente tem tentado tomar decisões que não sejam decisões de grupo. Mas em algumas situações sim, é o interesse do grupo, ele se manifesta em uma reunião. E às vezes todos do grupo têm aquele pensamento. Então, da pra perceber essas questões sim. Nesse aspecto o grupo não conseguir, de ter que chamar a atenção pra isso "oh, tem uma questão maior que é a questão do Curso".

Já entre os técnicos do DEA não há uma organização política notória em âmbito local. Isso ocorre provavelmente porque as decisões tomadas na Câmara Departamental e no Colegiado pouco impactam no trabalho deles. Igualmente, eles sabem que também não podem influenciar diretamente nas decisões dos dois fóruns.

As decisões que mais impactam o trabalho dos técnicos são tomadas nas instâncias superiores, principalmente Conselho Universitário, ou nas instâncias federais externas, como Ministério do Planejamento.

Além disso, o trabalho dos técnicos é de considerável autonomia e independência. Os técnicos administrativos possuem mínimo contato com os técnicos de laboratório, conforme disse a técnica administrativa entrevistada:

O nível de relacionamento [com os técnicos do DEA] é bom. O problema é que, como ficamos em setores diferentes, às vezes essa comunicação fica um pouco comprometida né, porque às vezes você só vê um funcionário quando tem uma necessidade, quando tem uma demanda que você precisa ver, entendeu? Aí você liga, ou vai lá. Técnico 01

Em relação aos alunos, talvez em decorrência da relativa dificuldade em estabelecer relações presenciais, eles encontraram nas redes sociais da internet uma fonte de intensa troca de informações.

Através do Facebook, os discentes construíram uma rede de contatos intensa, com um fluxo de informações elevado, de modo que este meio de comunicação muitas vezes suprime os meios formais da Universidade.

Foi possível verificar nas entrevistas que são poucos os alunos que acessam com frequência o site do DEA, por exemplo, em busca de oportunidades na área de formação. Mas isso não significa desinteresse em obter informações como ofertas de estágio, ou vagas de monitoria, Iniciação Científica e outras oportunidades.

Ocorre que a grande maioria dos alunos entrevistados disse que o principal meio utilizado para receber esse tipo de mensagem é o Facebook, através do grupo criado para todos os alunos do Curso, incluindo os egressos. (ANEXOS 05; 06; 07; 08; 09; 10).

No grupo, é comum alunos publicarem as oportunidades na área de Engenharia Ambiental para o conhecimento de todos, além de assuntos diversos (ANEXOS 05; 06; 07; 11; 12; 13; 14). Alguns professores também sabem da importância desse meio e muitas vezes, ao invés de buscar o Colegiado ou o DEA para transmitir uma mensagem aos alunos, fazem essa comunicação utilizando o grupo do Facebook. (ANEXOS 07; 12 e 15).

Ou seja, por este canal os alunos criaram uma rede informal de contatos que podemos afirmar, com base nas entrevistas, ser uma das principais, se não a principal, fonte de informações dos alunos da Engenharia Ambiental.

Logo, podemos dizer que os alunos, ao mesmo tempo em que enfrentam algumas dificuldades para se mobilizar politicamente, as relações entre eles são amigáveis, com compartilhamento intenso de informações e objetivos semelhantes.

Em contrapartida, os professores têm mais facilidade para se organizar politicamente, mas há dificuldade em estabelecer relações minimamente afetivas entre os pares. A esse respeito, disse o Professor 03:

O que ocorre é um individualismo mesmo. Isso aí é marcante, cada um cuidando da sua vida das suas coisas. [...] Eu creio que poderia ser estimulante realmente você estar em um ambiente de trabalho que você gosta de ver as pessoas, de bater um papo [...].

Em decorrência principalmente do majoritário teor acadêmico das decisões da Câmara Departamental e Colegiado, que impactam quase que exclusivamente alunos e professores, os técnicos administrativos pouco foram inseridos nos problemas levantados durante as entrevistas.

Entre os técnicos, não há perspectiva de organização política em âmbito local, tendo em vista que as decisões tomadas nesse nível pouco os influenciam. Também há poucas possibilidades de estabelecer relações mais próximas em decorrência da considerável independência que possuem uns dos outros em seus afazeres.

Assim, analisando os dados obtidos nas entrevistas, além da percepção que o autor do trabalho possui como servidor lotado no DEA, foi possível verificar que as atividades desempenhadas no Curso de Engenharia Ambiental as UFES são impactadas não só por fatores técnicos, como corpo docente limitado e espaço físico inadequado, mas também por influência da maneira como os indivíduos se relacionam e das disputas de poder que ocorrem principalmente entre docentes e discentes.

Embora a UFES tenha uma estrutura burocrática de administração, devendo os indivíduos que nela atuam zelar pela racionalidade ao tomar decisões, o que vemos muitas vezes são decisões que refletem os conflitos político-ideológicos dessa organização.

Tendo em vista as complexas relações interpessoais que são desenvolvidas na Universidade e no Curso de Engenharia Ambiental, e considerando que são essas relações as responsáveis por moldar a cultura organizacional (MARCHIORI In NASSAR, 2005), retomamos o problema central da pesquisa e concluímos que a cultura do Curso é diretamente influenciada por tais relações, se caracterizando na verdade por um conjunto de culturas e subculturas (a cultura dos professores, dos técnicos e dos alunos) que muitas vezes divergem uma das outras, dificultando a visualização de uma cultura organizacional central para o Curso.

A inexistência de uma cultura central bem definida para no Curso resulta em ausência de uma referência para os indivíduos se pautarem ao tomar decisões, além

de dificultar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria das Relações Humanas apontou no início do século XX que a produtividade dos indivíduos sofre influência da maneira como eles se relacionam e se organizam em grupos nas organizações.

Com o passar dos anos, fatores como a globalização a partir da segunda metade do século XX e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação permitiram que a influência sofrida e exercida pelas pessoas nas organizações aumentasse, uma vez que os acontecimentos passam a ter repercussão global cada vez mais rápido.

A partir de tais conclusões, investigamos na Universidade Federal do Espírito Santo, especificamente no Curso de Engenharia Ambiental, de que maneira os indivíduos que atuam nessa instituição se relacionam e os impactos de tais relações na cultura organizacional.

A constatação após a pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e observação do autor do trabalho, foi que, em virtude do heterogêneo conjunto de pessoas que atuam na UFES, responsáveis por desenvolver atividades variadas, somado ao modelo de seleção via concurso público; à composição desigual dos órgãos colegiados superiores; à existência de três grupos com objetivos e metas nem sempre comuns; ao poder concentrado nas mãos de um único grupo; aos inúmeros perfis sociais, culturais, econômicos e educacionais dos indivíduos e à influência externa a que está submetida, a Universidade Federal do Espírito Santo apresenta-se como uma organização complexa, com culturas divergentes e a ausência de uma cultura central bem definida, resultando na falta de uma referência clara ao tomar decisões e estabelecer metas.

Na UFES, a dinâmica dos três grupos que nela atuam (professores, técnicos e alunos) impacta consideravelmente na cultura da Universidade.

No plano administrativo, as decisões tomadas influenciam principalmente técnicos e professores, fazendo com que a relação entre esses dois grupos seja intensa nas instâncias superiores, onde são tomadas as principais decisões administrativas da Universidade.

Já no âmbito acadêmico, alunos e professores estão envolvidos nas principais decisões, que são tomadas em maior volume nas instâncias inferiores (Departamentos e Colegiados).

Em ambas as instâncias, os docentes contam com maior poder de decisão, uma vez que são maioria nos órgãos colegiados e ocupam os cargos mais altos.

Dessa forma, no Curso de Engenharia Ambiental da UFES, as relações que mais impactam na cultura organizacional do Curso são as que envolvem alunos e professores. Estes dois grupos, por diversas razões abordadas ao longo do trabalho como desconhecimento da estrutura administrativa, conflitos internos e ausência de uma cultura organizacional central, muitas vezes divergem no que diz respeito às necessidades do Curso.

Em relação a conflitos internos, pode-se afirmar que os mais intensos se dão entre os professores do DEA, na maioria das vezes reflexo da natural divisão em áreas de pesquisa que há entre eles. O resultado de tais conflitos são decisões nem sempre voltadas para atender as reais necessidades do Curso. Pelo contrário, os professores muitas vezes tomam decisões para maximizar o poder de seu grupo de pesquisa. As consequências desse cenário são sentidas pelos discentes, tendo em vista que decisões como as relacionadas a contratação de professor, horário das disciplinas, oferta de disciplinas optativas e compra de materiais são tomadas nem sempre em favor das necessidades dos alunos.

Entre os técnicos, há considerável independência entre suas funções, e os afazeres de um pouco impactam no trabalho do outro. Ademais, as decisões tomadas pela Câmara Departamental interferem minimamente o trabalho desse grupo. Logo, trata-se de uma classe profissional que se restringe basicamente a afazeres técnicos, racionais, de baixa complexidade e de menos impacto no cotidiano dos alunos e professores.

Os alunos constituem um grupo com relativa homogeneidade de objetivos e metas. Entretanto, sofrem pelo desinteresse em se organizarem politicamente e pelo receio em manifestar críticas. Além disso, os alunos ingressantes sofrem ainda pelo distanciamento dos demais alunos, além da falta de proximidade com o DEA.

Essas são as características básicas dos três grupos no Curso de Engenharia Ambiental. Acreditamos que, embora seja difícil eliminar algumas divergências entre alunos, professores e técnicos, é possível promover maior homogeneidade de ideias e interesses visando uma cultura organizacional comum. Retomando as funções da cultura organizacional descritas por Robbins (2002), acreditamos que uma cultura central proporcionaria senso de identidade e serviria de referência para alunos, professores e técnicos, facilitando o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais. É o que pretendemos mediante o plano de ação aqui estabelecido.

Entendemos ainda que, tendo em vista algumas semelhanças entre o Curso de Engenharia Ambiental com os demais Cursos da UFES (estrutura administrativa, composição do Colegiado e Câmara Departamental, etc.), é possível estender para outros Cursos da Universidade as iniciativas aqui elaboradas, caso estas atinjam os objetivos pretendidos.

6. PLANO DE AÇÃO PARA O CURSO DE ENGENHARIA AMBIENTAL

Ao longo do trabalho, analisamos como ocorrem as relações mais evidentes entre alunos, técnicos e professores na UFES, principalmente no Curso de Engenharia Ambiental. Verificamos ainda como tais processos impactam o ambiente organizacional da Universidade, tanto nos níveis superiores quanto inferiores.

O que faremos agora é uma série de observações com algumas propostas concretas que pretendemos aplicar no Curso de Engenharia Ambiental, com a intenção de aprimorar as relações interpessoais que são desenvolvidas entre alunos, técnicos e professores. Tais ações serão descritas abaixo e resumidas na Tabela 6 (p. 68).

Intentamos com essas ações promover no Curso maior proximidade entre os grupos citados, na tentativa de unificar interesses para então pleitear a construção de uma cultura central para o Curso.

Antes de indicar as ações que pretendemos executar, realizaremos primeiro um levantamento dos pontos críticos diagnosticados na pesquisa no que se refere às relações no Curso.

Os pontos críticos verificados na pesquisa foram:

- a) distância entre alunos ingressantes (entre 1º e 3º períodos) com os demais alunos;
- b) distância entre alunos ingressantes (entre 1º e 3º períodos) com o DEA e Colegiado;
- c) pouco conhecimento dos alunos em relação à estrutura administrativa da UFES;
- d) baixo nível de conhecimento dos alunos em relação aos critérios adotados pelos membros da Câmara Departamental e Colegiado para tomar decisões;
- e) decisões da Câmara Departamental sofrendo influência da divisão existente entre os docentes.

A primeira consideração que deve ser feita é a necessidade de inserir mais os alunos nas decisões do DEA e Colegiado. É quase consenso entre os alunos que tais decisões não atendem adequadamente às necessidades dos discentes.

Alguns consideram que a instituição muitas vezes atua contra o aluno. Outros afirmam que o aluno da graduação não recebe a devida atenção, estando o foco nos programas de pós-graduação. Algumas ações podem ser feitas a esse respeito.

Em primeiro lugar, é preciso dar mais atenção aos novos entrantes, os calouros. O distanciamento que ocorre naturalmente dos alunos dos primeiros períodos com o restante e com os professores do Curso é prejudicial. Iniciativas para aproximar o aluno ingressante às atividades desenvolvidas no Curso, como projetos de pesquisa e extensão, são interessantes no sentido de motivá-lo. Como já foi abordado, é comum o aluno se desmotivar nos primeiros períodos do Curso por causa desse distanciamento.

As entrevistas ainda demonstram, o que pode ser comprovado também analisando relatórios disponíveis no SIE, que o índice de reprovação nas disciplinas de Cálculo I e Álgebra Linear, oferecidas no 1º período, que foi respectivamente de 47% e 80% na última turma (ANEXO 16), é maior do que em disciplinas mais avançadas do 2º período (Cálculo II) e 3º período (Cálculo IIIA), que tiveram percentual de reprovação de 40% e 44% na última turma (ANEXOS 16 e 17).

Com base nas entrevistas, podemos afirmar que a causa de reprovação elevada nas disciplinas do 1º período pode estar mais ligada à questão do aluno entrar na UFES com um ritmo de estudo abaixo do necessário do que da dificuldade da disciplina propriamente dita. Muitos só percebem que necessitam de estudar além do que estavam acostumados após a primeira reprovação.

Acreditamos que, caso o aluno manifeste um ritmo de estudo compatível com o que é exigido para um Curso de engenharia desde o início, o índice de reprovação no 1º período poderá ser reduzido. Iniciativas para reduzir o índice de reprovação, principalmente nas disciplinas introdutórias, são extremamente válidas em decorrência das implicações que tais reprovações trazem não só para os alunos, mas para a estrutura administrativa como um todo.

Em qualquer Curso de graduação, reprovar em uma disciplina resulta em atraso para o aluno, principalmente se esta for pré-requisito de outras. No Curso de Engenharia Ambiental, tendo em vista a oferta anual de disciplinas, as reprovações

trazem implicações ainda mais graves, pois o aluno não poderá refazer a disciplina no período seguinte, atrasando o Curso ainda mais.

Tendo em vista a impossibilidade de cursar a disciplina no semestre seguinte, muitos procuram realizá-la em outros Cursos da UFES, exigindo um esforço por parte do Colegiado de Engenharia Ambiental para abertura de vagas em tais Cursos, ou buscam realizar a disciplina em outra instituição de ensino e aproveitá-la na UFES, causando conflitos entre alunos e Colegiado.

Outro agravante é que as disciplinas do primeiro período são pré-requisito para muitas outras do segundo período. Daí surge um dos maiores problemas do curso atualmente, que é a questão de pedidos de quebras de pré-requisito.

Por isso, é importante que o aluno receba orientação da Coordenação do Curso no início do primeiro período a respeito da importância de se dedicar aos estudos. Acreditamos que, se o aluno iniciar o Curso ciente dos prejuízos que ele terá em caso de reprovações, é possível que ele se dedique mais e tenha melhor desempenho nas disciplinas introdutórias, trazendo benefícios relevantes, como:

- a) menos trabalho da Coordenação do Colegiado em providenciar vagas para alunos reprovados;
- b) mais motivação e estímulo para os alunos;
- c) redução do tempo médio para conclusão do Curso;
- d) menos conflitos entre alunos e professores no que diz respeito a pedidos de quebra de pré-requisito e aproveitamento de disciplinas.

Alguns Cursos da própria UFES já contam com iniciativas interessantes para inserir o aluno ingressante na realidade do Curso. Entre elas, destacamos a Semana Calórica promovida no Curso de Comunicação Social.

Na Semana Calórica, que ocorre na primeira semana de aulas do calendário acadêmico, os calouros participam de uma série de atividades de inserção às temáticas do Curso, como palestras com alguns professores, visitas aos laboratórios, visitas a órgãos importantes da Universidade, além de um café da manhã no primeiro dia. Tudo isso é organizado pelos próprios estudantes através do Centro Acadêmico e alunos do segundo período, com total apoio do Departamento de Comunicação Social.

Para o Curso de Engenharia Ambiental, tal proposta parece ser viável. Em primeiro lugar, são apenas 20 alunos ingressantes, o que requer menor esforço para organização das atividades. Segundo, trata-se de uma turma por ano, facilitando ainda mais o processo. A organização das atividades poderá ser de responsabilidade dos alunos ingressantes do ano anterior (3º período), com a ajuda dos representantes discentes no Colegiado e no DEA, além de demais alunos interessados, contando ainda com total apoio do DEA.

Propomos a realização das seguintes atividades na semana de recepção aos calouros:

- a) café da manhã de recepção no primeiro dia;
- b) apresentação de todos os professores e técnicos do Curso, com destaque para o Chefe do DEA e o Coordenador do Colegiado;
- c) apresentação dos representantes discentes, explicando a função deles no Curso;
- d) apresentação do Diretório Acadêmico Dido Fontes, explicando a utilidade do órgão para os alunos;
- e) palestra introdutória do Curso com o Coordenador do Colegiado;
- f) palestras com um professor de cada área de formação do Curso (Recursos Atmosféricos; Recursos Hídricos; Resíduos Sólidos);
- g) apresentação dos projetos de pesquisa e extensão desenvolvidos no DEA;
- h) visitas guiadas aos laboratórios.

O que ficou claro nas entrevistas é o considerável desconhecimento dos alunos a respeito das ações secundárias que precisam realizar ao longo do Curso para a integralização curricular, como estágio, atividades extracurriculares e disciplinas optativas. Geralmente o aluno as conhece através de terceiros, resultando em informações distorcidas em alguns casos.

Outro fator de intenso desconhecimento por parte dos alunos é em relação ao funcionamento do DEA e do Colegiado, e a diferença entre eles. Para evitar que o aluno procure o DEA quando deveria ir ao Colegiado, é necessário que o aluno conheça a atuação destes dois órgãos, identificando em que eles podem auxiliá-lo. Daí a importância da Semana Calórica, que será útil para familiarizar o aluno com as questões do Curso.

Sugerimos também a confecção de um material apresentando o Curso de Engenharia Ambiental, no qual constaria:

- a) grade curricular do Curso;
- b) corpo docente;
- c) laboratórios;
- d) apresentação do DEA, destacando suas principais atribuições;
- e) apresentação do Colegiado, destacando suas principais atribuições;
- f) apresentação da UFES, destacando principalmente o papel dos órgãos acadêmicos superiores, como Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE);
- g) informações sobre oportunidades para os alunos na UFES, como bolsas de IC, projetos de extensão e intercâmbios culturais;
- h) informações sobre estágio;
- i) informações sobre horas de atividades extracurriculares;
- j) informações sobre optativas;
- k) informações sobre Trabalho de Conclusão de Curso;
- l) resoluções acadêmicas mais importantes da Universidade, como a que trata de quebra de pré-requisito (39/2010-CEPE); procedimentos de matrícula (58/2008-CEPE) e situação de abandono, desligamento e jubramento da Universidade (24/2000-CEPE);
- m) procedimentos para aproveitamento de estudos realizados em outras instituições de ensino;
- n) contatos úteis.

Esse material deverá ser entregue impresso ao aluno ingressante e disponibilizado também no site do DEA para consultas futuras.

Há ainda outras iniciativas que podem ser implantadas para estabelecer maior proximidade entre alunos e DEA. Existem algumas situações no Curso das quais o aluno, por ser o beneficiado final, possui conhecimento significativo a respeito de possíveis deficiências. Uma delas está nos recursos disponíveis para os alunos utilizarem, como materiais de laboratório, equipamentos do laboratório de

informática, carteiras, além da infraestrutura geral do Curso, como iluminação das salas de aula, qualidade dos laboratórios, segurança e higiene.

Na UFES, é reservada a cada Departamento uma verba anual para compras de materiais permanentes e de consumo para o Curso. Atualmente, no período de compras, cada professor do DEA faz uma lista de matérias que deseja adquirir e envia para o Chefe do Departamento, que aprova ou não o pedido. Ou seja, não há participação direta dos alunos no processo de decisão, nem mesmo os representantes discentes no DEA.

Obviamente todas as aquisições são benéficas para o Curso. Porém, a participação dos alunos no processo de compra pode ser interessante tendo em vista o conhecimento que possuem das reais necessidades do Curso, por serem eles os usuários finais de muitos recursos.

Assim, uma proposta para atender essa questão é, durante o período de compras, convocar os representantes discentes no DEA para participar do processo. Eles serão encarregados de organizar uma reunião presencial com os demais alunos do Curso, ou uma discussão no grupo do Facebook, para levantar as principais demandas da categoria, apresentando-as ao DEA.

Essa é uma iniciativa que demonstra o interesse do DEA em atender as necessidades dos alunos. Acreditamos que a importância da opinião dos discentes em muitos casos é indiscutível, de modo que parece ser inadequado excluí-los de certos processos decisórios.

Como dissemos, muitos alunos alegam que as decisões do DEA e Colegiado não estão atendendo em plenitude às necessidades dos alunos. Um dos motivos de grande descontentamento por parte dos discentes nos últimos meses tem sido a atuação mais rígida do Colegiado em casos de solicitação de quebras de pré-requisito de disciplinas e aproveitamento de disciplinas realizadas em outras instituições.

Na opinião de alguns alunos, o fato de a maioria dos professores que compõem o Colegiado ser de outros Departamentos faz com que as decisões sejam tomadas sem levar em consideração a necessidade do aluno do Curso de Engenharia Ambiental.

Porém, muitas vezes as necessidades dos alunos estão em desacordo com o que estabelece as resoluções acadêmicas e administrativas internas. O que acontece em muitos casos é que o aluno não tem conhecimento das resoluções que o Colegiado precisa obedecer, ficando a impressão de que os membros tomam decisões sem fundamento.

Por esse motivo, parece adequado que haja mais transparência nos processos de decisão do Colegiado, para que os alunos tomem ciência do que foi discutido e quais critérios foram usados para tomar decisões. Isso pode ser resolvido publicando no site do DEA as atas das reuniões feitas pelo Colegiado. Dessa forma, ficará claro para o aluno como foi tomada tal decisão, excluindo qualquer desconfiança a respeito dos critérios adotados. Entendemos que a transparência gera confiança, o que é positivo para a cultura organizacional do Curso.

A divulgação das atas trará ainda outros benefícios, como a criação de jurisprudência para alguns casos consagrados, como quebras de pré-requisito e aproveitamento de estudos. Ou seja, o aluno interessado terá a opção de consultar atas anteriores para saber se a sua demanda será ou não atendida, podendo resultar em diminuição de demandas no Colegiado, facilitando o trabalho no setor.

A iniciativa de publicar as atas das reuniões poderia se estender também para a Câmara Departamental. Acreditamos que, ao tornar público o que foi debatido e decidido nas reuniões, poderá surgir uma cobrança e controle por parte dos alunos com relação aos motivos e critérios utilizados pelos docentes na tomada de decisão. Caso isso ocorra, os professores poderão ser induzidos a tomar decisões que atendam às reais necessidades do Curso, deixando de lado aspectos políticos e desavenças pessoais.

Resumimos na Tabela 6 os principais problemas verificados na pesquisa e as respectivas ações que pretendemos executar para solucioná-los ou amenizá-los.

Tabela 6: Resumo dos problemas diagnosticados na pesquisa e ações mitigadoras.

Problema	Ação	Objetivo	Justificativa
Distância entre alunos ingressantes com os demais alunos.	-Semana de recepção aos calouros.	-Promover envolvimento entre os alunos ingressantes com os demais alunos do Curso.	-Alunos mais adiantados no Curso podem oferecer contribuições válidas para os ingressantes; -A integração com os alunos mais adiantados pode trazer motivação para os ingressantes.
Distância entre alunos ingressantes com o DEA e Colegiado.	-Semana de recepção aos calouros; -Palestra de orientação aos calouros; -Entrega de material impresso.	-Promover sensação de pertencimento ao aluno ingressante; -Explicar a importância de imprimir um ritmo de estudo intenso desde o início das aulas; -Esclarecer para os ingressantes as funções do DEA e Colegiado.	-Alunos que não sentem sensação de pertencimento podem ter uma imagem negativa do Curso; -Muitos alunos demoram pra perceber que o ritmo de estudo de um Curso de engenharia é diferente do que estavam acostumados no ensino médio; -Informar para os ingressantes em que o DEA e o Colegiado podem ajuda-los durante o Curso.
Pouco conhecimento dos alunos em relação à estrutura administrativa da UFES.	-Entrega de material impresso; -Divulgação das atas das reuniões do Colegiado e Câmara Departamental; -Participação dos alunos em processos de compras do DEA.	-Esclarecer para os alunos as funções do DEA e Colegiado; Esclarecer para os alunos as normas que regem as decisões do Colegiado e Câmara Departamental. -Promover melhor destinação da verba do DEA; Promover sensação de pertencimento aos alunos;	-Informar para os alunos em que o DEA e o Colegiado podem ajuda-los durante o Curso; -Transparência nos procedimentos promove confiança, o que é positivo para a cultura organizacional. -O aluno, como usuário final de muitos bens comprados pelo DEA, pode oferecer contribuições válidas a respeito de materiais necessários durante os períodos de compras; -Alunos que não sentem sensação de pertencimento podem ter uma imagem negativa do Curso;
Baixo nível de conhecimento dos alunos em relação aos critérios adotados pelos membros da Câmara Departamental e Colegiado	-Divulgação das atas das reuniões do Colegiado e Câmara Departamental; -Participação dos alunos em processos de compras do DEA.	-Esclarecer para os alunos as normas que regem as decisões do Colegiado e Câmara Departamental.	-Transparência nos procedimentos promove confiança, o que é positivo para a cultura organizacional.
Decisões da Câmara Departamental sofrendo influência da divisão existente entre os docentes.	-Participação dos alunos em processos de compras do DEA; -Divulgação das atas das reuniões do Colegiado e Câmara Departamental.	-Incentivar os professores a tomar decisões que atendam às necessidades do Curso.	-Os docentes, ao perceberem que os alunos terão conhecimento das decisões tomadas em reunião e de como foram gastos os recursos do DEA, podem ser incentivados a tomar decisões racionais, reduzindo a interferência de disputas político-ideológicas e pessoais no processo decisório.

Fonte: autoria própria

Acreditamos que promover a aproximação entre alunos e professores; inserir o aluno nas principais discussões do Curso, oferecendo a ele condições de participar das decisões tomadas pelo DEA e Colegiado; oferecer maior atenção aos alunos ingressantes e esclarecer os critérios adotados pela Câmara Departamental e Colegiado na tomada de decisão são iniciativas que trarão benefícios consideráveis para o Curso.

A cultura organizacional é moldada assim, a partir das relações construídas entre os indivíduos. Portanto, as ações aqui propostas, que têm como objetivo principal aprimorar as relações interpessoais no Curso de Engenharia Ambiental da UFES, poderão servir inclusive de ponto de partida para uma cultura organizacional central do Curso.

7. REFERÊNCIAS

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BORSOI, Izabel Cristina F. **A saúde docente na atualidade**. Jornal da ADUFES – Associação dos Docentes da Universidade Federal do Espírito Santo. ed. 80. Mai./jul. 2010, p. 06.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUBIN, Robert. **Relações Humanas na Administração**, São Paulo: Atlas, 1968.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LEVIN, P.H. **On decisions and decision making**. *Public Administration*, 50 v. Spring, 1972.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

_____. Cultura e comunicação interna: Idealizar e comunicar. In: NASSAR, Paulo (organizador). **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: Aberje, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução: Geni G. Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASSAR, Paulo (organizador). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje, 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Processo decisório em universidades: teoria III**. RBAE, Porto Alegre, 2 v, n. 2, p. 59-75, jul/dez 1984.

_____. **Organizational culture**. *American Psychologist*, 45 v, n. 2, p. 109-119, 1990.

SILVA, Rossana Ferreira da. **Amplitude e profundidade de decisão: um estudo na Universidade Federal do Espírito Santo**. 90 f. Dissertação – Centro Socio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.