



## GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## CONCEPÇÕES DA GERAÇÃO Y EM RELAÇÃO À BUROCRACIA UNIVERSITÁRIA

**Erik Persson**

Universidade Federal de Santa Catarina

[erikps89@gmail.com](mailto:erikps89@gmail.com)

### RESUMO

O objetivo do artigo é identificar as concepções e posicionamentos de servidores técnico-administrativos em educação (STAE's) em relação à burocracia universitária com a qual lidam no cotidiano do seu trabalho. Nosso propósito é abordar a questão da reconfiguração do quadro de pessoal técnico-administrativo nas instituições federais com especial enfoque nas implicações do ingresso de profissionais jovens, ou da chamada geração Y, para o enfrentamento do problema da burocracia na gestão administrativa das universidades. Mediante uma concepção de pesquisa descritiva, abordagem predominantemente qualitativa e estratégia do estudo de caso, analisamos um setor administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os resultados nos revelam que os jovens servidores têm empregado esforços constantes para a flexibilização das estruturas e dinamização dos processos de trabalho. Valorizam a autonomia, a dialogicidade na tomada de decisão e em geral tendem a assumir outras responsabilidades. Esses resultados podem nos servir como indicativos de uma possibilidade de mudanças positivas em direção à reestruturação organizacional e ao aprimoramento das funcionalidades burocráticas que conduzam as universidades federais a patamares mais próximos da excelência administrativa e acadêmica.

**Palavras-chave:** Burocracia. Universidade. Geração Y. Mudança.

### 1 INTRODUÇÃO

*A universidade está em crise*, já dizia o saudoso sociólogo Maurício Tragtenberg em sua denúncia da delinquência acadêmica que parece dominar os espaços acadêmicos e administrativos da universidade pública brasileira. Tal crise se faz ver na concepção da “universidade operacional”, que mesmo amparada em noções de produtividade e flexibilidade, e estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional (CHAUÍ, 2003), não consegue vencer as estruturas desatualizadas que permanecem a caracterizar as instituições de ensino superior públicas como organizações multifuncionais complexas e burocráticas, tanto nas áreas administrativas como nas acadêmicas (VIEIRA; VEIRA, 2004).

Sendo organizações cuja missão institucional envolve produzir conhecimentos e gerar inovação, as universidades, paradoxalmente, apresentam estruturas anacrônicas, na medida em que mantêm estruturas piramidais de baixa eficiência, pouco dinâmicas, com alto grau de burocratização nos fluxos de gestão e lentidão no processo decisório (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Diante do processo de expansão que se impõe às universidades federais nos últimos anos, como veremos adiante, torna-se fundamental refletir sobre o aparato organizacional dessas instituições e discutir sobre como elas responderão a essa nova realidade.

No âmbito do presente trabalho, buscamos abordar a questão da reconfiguração do quadro de pessoal técnico-administrativo nas instituições federais, em decorrência desse processo de expansão universitária que tem gerado novas contratações de pessoal, com especial enfoque nas implicações do ingresso de profissionais jovens, ou da chamada “geração Y”, para o enfrentamento do problema da burocracia na gestão administrativa das universidades.

Nesse sentido, a problemática que direciona o presente trabalho é **identificar as concepções e posicionamentos de servidores técnico-administrativos em educação (STAE's) em relação à burocracia universitária com a qual lidam no cotidiano do seu trabalho.**

A contribuição que este estudo pretende oferecer é identificar se as percepções, conceitos e olhares desses jovens profissionais sobre a burocracia na universidade podem nos servir como indicativos de uma paulatina, profunda e positiva mudança na gestão administrativa e acadêmica dessas instituições. Adicionalmente, este artigo contribui para o debate em torno da gestão universitária privilegiando a figura do servidor técnico-administrativo em sua prática administrativa cotidiana na universidade.

O artigo está estruturado em outras quatro seções além da presente introdução. A seção 2 contempla os fundamentos teóricos nos quais resgatamos o conceito de moderna organização burocrática, discutimos acerca do burocratismo em ambientes universitários, sobre a expansão universitária e apresentamos a perspectiva de geração Y que adotamos para o estudo. A seção 3 trata da metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Em seguida, na seção 4, apresentamos e discutimos os resultados encontrados. Por fim, na seção 5 do trabalho tecemos algumas considerações finais.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **2.1 A Moderna Organização Burocrática**

A burocracia reveste-se de certa pluralidade semântica e característica multidisciplinar, em geral sendo tratada nos estudos organizacionais ou como epítome de racionalidade no trabalho para atendimento eficiente das finalidades organizacionais, ou como forma de dominação, poder, controle e alienação, em perspectiva crítica (EISENSTADT, 1959; PAES DE PAULA, 2002; TRAGTENBERG, 2006; FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Independentemente do posicionamento epistemológico que se venha a adotar, a organização burocrática teorizada por Max Weber possui alguns constituintes que lhes são característicos, seja no domínio das organizações públicas do Estado, seja na iniciativa privada. Pautados numa dominação racional-legal, alguns elementos da burocracia moderna ideal envolvem a regulamentação das atividades e deveres oficiais por leis e normas; um quadro administrativo baseado em competências funcionais; impessoalidade e referência ao cargo e não à pessoa que o ocupa; medidas metódicas, especializadas e padronizadas para a realização do trabalho; formalidade e documentação dos processos administrativos; e o predomínio de uma racionalidade instrumental, mediante a execução materialmente utilitarista e formalista das tarefas (WEBER, 1982; WEBER, 2012).

Especialmente a partir das correntes estruturalistas nos estudos organizacionais, a ênfase recai sobre as disfunções e problemas no funcionamento da burocracia (LOPES, 1973), que manifestam as incompatibilidades entre o tipo ideal o que se tem na realidade (PRESTES MOTTA, 1993). Nesse diapasão, o apego excessivo às normas de conduta resulta em efeitos imprevistos e indesejados à organização burocrática, na medida em que a preocupação com a conformidade às regras prejudica o atendimento dos objetivos organizacionais (MERTON, 1940).

No âmbito dos ambientes burocratizados do serviço público, o Estado burocrático volta-se para si mesmo, afastando-se de sua missão basilar que é servir ao interesse público. Acaba-se por consolidar uma cultura de forte acomodação de interesses, resistência a qualquer perspectiva de mudança, inovação e aperfeiçoamento das dinâmicas de trabalho, baixo estímulo à participação autêntica, mínima autonomia ao agente público, que inibem as potencialidades organizacionais e o melhoramento na qualidade dos serviços prestados. Tal conjuntura não escapa à universidade pública.

## 2.2 A Burocracia Universitária

As subsequentes tentativas de reforma administrativa no serviço público brasileiro, principalmente a partir de 1990, buscaram implantar um modelo de gestão pública gerencial tanto nos órgãos da administração direta quanto nas entidades da administração pública indireta, como as autarquias universitárias. No entanto, a chamada nova gestão pública não significa rompimento ou superação do modelo burocrático, mas, isso sim, uma burocracia flexibilizada, mais arrojada do que a morfologia burocrática dos tempos fordistas (PRESTES MOTTA, 2001; PAES DE PAULA, 2005).

Desse modo, arriscamos afirmar que nos dias correntes as universidades federais públicas brasileiras configuram-se em organizações eminentemente burocráticas, convivendo com resquícios de patrimonialismo, tentando operar numa lógica gerencialista.

Tanto no campo administrativo como no acadêmico, as universidades federais brasileiras apresentam **estruturas organizacionais extremamente burocratizadas**, onde é crescente a ampliação das atividades meio, o desdobramento de funções, a hierarquização excessiva e a falta de autonomia nos processos decisórios.

As estruturas organizacionais altamente complexas, pesadas pelo quantitativo de órgãos, lentas na movimentação das demandas pelo excesso de normas e pouco eficientes pela hierarquização burocrática acabam, invariavelmente, em perda do impulso à eficiência. Por consequência, consagra-se um cenário de baixa energia funcional, alimentando a entropia que desgasta, que corrói o sistema organizacional e compromete, consequentemente, a qualidade do desempenho (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 182).

Para Vieira e Vieira (2004), a trilogia da academia universitária – ensino, pesquisa e extensão – vem sofrendo com um processo de burocratização incontrolável, submetido a normas e dependências não raro totalmente improfícuas, produzidas pelas estruturas piramidais de suporte. A complexidade estrutural e organizacional das universidades conduz a uma deflexão em relação às três dimensões da atividade universitária, pois dificulta a eficiência gerencial e a eficácia dos procedimentos.

A reforma universitária de 1968 reforçou o grau de burocratização nas estruturas universitárias federais, uma vez que manteve inalterado o sistema de dominação por meio de formalismo, regulamentos e normatização escrita, poder hierárquico e divisão horizontal e vertical do trabalho nas instituições (PAULA, 2000). Além disso, a adoção do sistema departamental não simplificou, ao contrário, elevou significativamente o complexo de ações burocráticas e, por conseguinte, o crescimento dos processos normativos (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Nesse contexto, a racionalidade instrumental-formal é dominante, alicerçada que está em normas institucionalizadas, regimentais ou não, gerando uma cultura burocrática de **apego às normas** e “cujos excessos se transpõem para as corruptelas de burocratismo e normatismo” (VIEIRA; VIEIRA, 2003, p. 907). A ênfase no controle dos procedimentos e a busca pela

racionalização nas instituições universitárias acarretaram o predomínio de uma racionalidade técnica na qual os fins se ajustam aos meios (PAULA, 2000).

Arraigadas na burocracia, as universidades públicas tornam-se **instituições recalcitrantes à mudança e rarefeitas à inovação**, embora, contraditoriamente, representem de per si o lugar onde, por seus objetivos finalísticos, se gera conhecimento e inovação (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Os servidores, técnicos ou docentes, em geral adquirem uma concepção de forte resistência à mudança, e qualquer cogitação no sentido de simplificar, agilizar, desburocratizar, racionalizar e fazer diferente, acaba enfrentando grandes obstáculos internos.

Vieira e Vieira (2004) propõem três razões principais para esse comportamento de resistência em transformar as realidades arcaicas que dominam as universidades federais: o medo à mudança, os interesses particulares e o corporativismo.

A mudança trás inovação e essa gera um sentimento de medo àqueles que já estão dominados por ambientes de trabalho altamente conservadores, os interesses pessoais estão referidos a possíveis perdas de *status* em nichos de poder localizados, e a proteção corporativa é a cumplicidade grupal (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 183).

O discurso da mudança, da nova universidade do século XXI, torna-se pura retórica, pois em geral não se percebe ainda um comportamento efetivo pró-mudança, de busca constante pela inovação e renovação nos espaços universitários administrativos e acadêmicos.

Há, em vez disso, um espírito conservador que produz uma aversão à mudança nessas organizações, e que provoca um processo de **rotinização da dinâmica do trabalho**, em que o importante é seguir os velhos ditames procedimentais ou, em outras palavras, o modo como as coisas sempre foram feitas. Nesse cenário conformista, a mudança chega como agente de conflito, de ruptura com o existente, criando reações repulsivas por parte de alguns indivíduos (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Tais reações repulsivas tem origem na rotinização.

“[...] A rotina faz parte da continuidade da personalidade dos agentes, à medida que percorre os caminhos das atividades cotidianas, e das instituições da sociedade, às quais só o são mediante sua contínua reprodução” (GIDDENS, 1989, p.48).

Quando a mudança ocorre, gera-se o conflito, na medida em que o processo de mudança confronta uma realidade que já se esgotou com outra que introduz novos paradigmas. E **é normal que a mudança gere conflito**, novos enlances organizacionais, novas interações nas diferentes dimensões das relações sociais nas organizações, onde coexistem distintos interesses, opiniões, metas, valores e ideologias. Assim, quanto maior for a complexidade da estrutura, o tamanho e o tempo da perenidade, tanto mais intenso se torna o conflito (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Para Vieira e Vieira (2004), o conflito não deve ser tomado necessariamente como algo negativo, pois através do conflito oportuniza-se a discussão e o debate, a construção de novas realidades ou o aperfeiçoamento do contexto da mudança. Nesse sentido, negativo é o conflito que se assenta na resistência à mudança, seja por receio à inovação, seja pelos interesses pessoais ou corporativos.

O **grau de autonomia e responsabilidade dos indivíduos** em processos decisórios também é um aspecto de revelo no atual panorama da estrutura universitária. Organizações tipicamente burocráticas conferem o mínimo de autonomia aos sujeitos na tomada de decisão, porque é característico da burocracia opor-se à autonomia, tanto individual como coletiva (FARIA; MENEGHETTI, 2011). Com o advento da administração pública gerencial, buscou-se outorgar maior autonomia e, conseqüentemente, maior responsabilidade aos gestores públicos. Entretanto, é comum nas universidades federais constatarmos que o poder de

decisão permanece distante do ambiente que gerou a demanda. Internamente, a decisão percorre um longo e demorado percurso na cadeia burocrática das instituições, sem contar o problema da desconcentração espacial, no caso dos *campi* universitários (VIEIRA; VIEIRA, 2004). No âmbito da expansão universitária, a autonomia dos *campi* que são formados aparentemente inexistente, permanecendo o poder, em muitas situações, concentrado na administração central das universidades.

### 2.3 Expansão Universitária e Implicações no Quadro de Pessoal

O processo de expansão universitária pelo qual atualmente passam as instituições federais de ensino superior, promovido pelo Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, levamos a questionar sobre até que ponto as universidades federais são capazes de suportar as demandas por esse crescimento, seja do ponto de vista acadêmico ou gerencial, e se esse fenômeno tem resultado numa maior burocratização das instituições.

O REUNI objetiva expandir, ampliar, interiorizar e consolidar a rede de institutos e universidades federais, democratizando e ampliando o acesso de vagas na educação profissional, tecnológica e superior. Isso consiste em:

Criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior (BRASIL, 2007, p. 10).

Se por um lado investimentos maciços têm sido empregados nas instituições aderentes ao programa, por outro se eleva a pressão para que as universidades ampliem suas ofertas de cursos, vagas, laboratórios, *campi*, quadro de professores e técnico-administrativo.

No caso dos servidores técnico-administrativos (STAE's), por exemplo, depois de muito tempo sem poderem admitir novos profissionais, a partir do REUNI as universidades têm contratado um número expressivo de pessoal. Segundo o Relatório de Análise sobre a Expansão das Universidades Federais, de 2012, entre 2003 e 2012 houve um incremento de 16% no corpo técnico-administrativo das instituições federais. Se em 2003 o quadro de pessoal desta categoria era de 85 mil servidores, em 2012 já se passava dos 98 mil (BRASIL, 2012).

Tal conjuntura apresenta uma condição que nos é de interesse no âmbito deste trabalho: **o ingresso de um expressivo número de profissionais jovens<sup>1</sup>, ou da chamada “geração Y”, no quadro de pessoal das instituições federais, e que, inobstante a heterogeneidade de cargos e papéis que ocupam, desempenham funções administrativas e institucionais em ambientes de característica natureza burocrática.**

A geração Y compõe-se de pessoas nascidas a partir de 1980, e na universidade constitui o grupo de servidores “novos”, muitos deles recém-admitidos nessas levas de contratações dos últimos 10 anos.

Partindo do pressuposto de que a essência burocrática das universidades não parece ter sido modificada drasticamente desde a reforma de 1968, apenas adquirindo formas organizacionais mais flexíveis e novas tecnologias, como alegamos anteriormente, torna-se relevante e profícua a tarefa de identificar as concepções e posicionamentos desse grupo de profissionais STAE's, o qual denominamos aqui de “geração Y”, em relação à burocracia universitária com a qual lidam no cotidiano do seu trabalho, particularmente no que se refere ao campo administrativo.

## 2.4 O Perfil da Geração Y em Ambiente Profissional

Para o atendimento do objetivo proposto, é necessário explicitarmos a perspectiva de “geração” que adotamos nesse estudo. O termo geralmente designa o conjunto de pessoas nascidas mais ou menos numa mesma época, num espaço de tempo de aproximadamente 20 anos. Na concepção histórica e sociológica do conceito, geração diz respeito a um conjunto de indivíduos que passaram pelas mesmas experiências e eventos históricos ou que possuem uma proximidade cultural. Os indivíduos são modelados numa determinada época, a partir dos mesmos fatores educativos, políticos e culturais, desenvolvendo um conjunto de conhecimentos similares e perpetuando valores em comum, os quais podem ser entendidos como um sentimento ou consciência de geração (FORQUIN, 2003).

Entre as gerações há sempre diferenças e paridades, como visão de mundo, de autoridade, de trabalho, limites comportamentais, valores que afetam os indivíduos direta e indiretamente. Logo, para se compreender como uma geração difere da outra, é preciso perceber como cada uma delas forma seu conjunto de crenças, valores, prioridades, isto é, seus “paradigmas”, que são consequências da época em que as pessoas cresceram e se desenvolveram. Portanto, é preciso entender as gerações a partir de um ponto de vista sociocognitivo-cultural (CHIUZI, PEIXOTO, FUSARI, 2011; ZEMKE, 2008).

Para traçarmos o perfil de diferentes gerações devemos considerar a historicidade e a culturalidade das pessoas (BAUMAN, 2009), sob o risco de fazermos generalizações inapropriadas sobre esses grupos. Nesse sentido, num esforço de redução sociológica (RAMOS, 1965) – dado que muito da literatura sobre o tema tem predominante influência dos estudos norte-americanos –, para o escopo deste trabalho focamos especialmente no perfil da geração Y mediante o conceito apresentado a seguir, com vistas a preservar somente os elementos adequados ao contexto da análise pretendida.

Acresce ressaltar que tal conceito constitui um tipo ideal, puro, e como toda a tipologia ideal, presta seu serviço terminológica, classificatória, bem como heurísticamente, conforme salienta Weber (2012). Dito de outra forma, não se pode esperar que tais características coexistam plenamente em todos os indivíduos desse grupo, podendo haver pessoas cujo perfil apresenta elementos característicos de gerações distintas.

- a) **Geração Y** (nascidos de 1980 a 2004): as pessoas dessa geração cresceram em meio tecnológico, convivendo com computadores, internet e mídias eletrônicas (CHIUZI, PEIXOTO, FUSARI, 2011; ZEMKE, 2008); são jovens que vivem e respiram inovação a todo o momento, buscando sempre aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas; primam pela novidade e liberdade de escolha (TAPSCOTT, 1999); esses indivíduos são mais exigentes em relação ao seu trabalho e não abrem mão de sua qualidade de vida; em geral têm certa relutância em reconhecer a hierarquia e não se acostumam facilmente em ambientes burocráticos e autoritários; trabalham por estímulos, são polivalentes, necessitam de reconhecimento e *feedback*; são individualistas quanto aos seus objetivos, embora gostem de trabalhar em grupos; têm pressa em ascender profissionalmente (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013); tratam a mudança como algo normal e constante; não se prendem numa mesma empresa, buscando outros ambientes de trabalho que lhes gerem maiores motivações, satisfação e desafios; geralmente são pessoas com iniciativa, criativas e com grande capacidade de resolução de problemas (OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intento de investigar o fenômeno de maneira adequada e com satisfatória profundidade, optamos pela concepção de pesquisa descritiva concernente ao seu objetivo e abordagem predominantemente qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que, segundo Merriam (1988 *apud* GODOY, 2006), é adequado quando se pretende compreender os processos sociais que ocorrem num determinado contexto. Trata-se não de uma escolha metodológica, mas do objeto a ser estudado (STAKE, 1994).

Para o atendimento do objetivo delineado, elegemos como universo de pesquisa um setor administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que apresentou as condições necessárias e apropriadas para a investigação proposta: (i) considerável presença de atividades de caráter burocrático, como é o caso dos processos licitatórios, atividade central na unidade; e (ii) significativo número de servidores técnico-administrativos da geração Y envolvidos na realização dessas atividades burocráticas.

Cabe ressaltar que o setor escolhido passou recentemente por uma reconfiguração estrutural e no seu quadro de pessoal em decorrência do ingresso de novos STAE's admitidos a partir de 2012, sendo que nesse mesmo processo foram desligados, por razões diversas, praticamente todos os profissionais lotados nesse setor de licitações, 7 no total, dos quais muitos já haviam completado seus 25, 30 ou mais anos de casa. Dos servidores mais antigos, ficaram somente 2 profissionais na unidade, compondo a equipe com os 9 jovens servidores então recém-chegados. Atualmente, a equipe do setor conta com 13 profissionais.

A reconfiguração do quadro de pessoal logo reverberou na dinâmica de trabalho do departamento e paulatinamente foram ocasionadas outras mudanças, referentes a processos licitatórios, a procedimentos técnico-burocráticos em geral, à cultura, à relação com demais setores da instituição, à adoção de novas metodologias e tecnologias de trabalho, entre outras questões, das quais algumas poderão ser constatadas na apresentação e discussão dos dados.

A unidade de análise foi as concepções e posicionamentos dos indivíduos da geração Y ante a burocracia na universidade. Para fins de coleta de dados foram então considerados intencionalmente todos os membros do setor que pertenciam à geração sob análise no momento da pesquisa, haja vista esses atores reunirem os elementos típicos que desejávamos estudar. A amostragem não foi necessária, sendo que a população pesquisada contemplou 8 servidores.

Como técnica de coleta de dados utilizamos a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi composto de questões abertas e fechadas, bem como a observação direta, pela qual foi possível acompanhar e observar a rotina, reuniões, conversas informais, intervenções e acontecimentos ocorridos no setor analisado. A observação ocorreu com frequência durante todo o primeiro semestre de 2014/1 e os dados obtidos, devidamente registrados em diário de campo, contribuíram sobremaneira para enriquecer o conteúdo da pesquisa e a discussão.

A técnica analítica empregada para as entrevistas foi a análise de narrativa, um método que visa a recuperar a experiência passada pela combinação de uma sequência verbal de causas a uma sequência de acontecimentos, os quais infere-se que realmente aconteceram (LABOV, 1972 *apud* ALVES; BLIKSTEIN, 2006). A narrativa difere do discurso na medida em que o que importa é o próprio acontecimento narrado, não o falante em si.

Ressaltamos, por fim, que tendo em vista que este estudo se baseou em caso singular, as análises e interpretações foram relativas à unidade caso, especificamente ao setor escolhido, num dado intervalo de tempo, não se tendo o propósito de fazer generalizações. Os resultados aqui apresentados atendem os pontos de vistas que nos interessam, sem que sejam os únicos possíveis para se abordar a questão da geração de jovens profissionais em ambientes burocráticos da universidade pública.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos dados coletados foi realizada de modo que pudéssemos detectar aspectos reveladores das concepções dos servidores da geração Y em relação à burocracia com a qual convivem no seu ambiente de trabalho na universidade. Para tanto, procuramos identificar as funções básicas das narrativas: a **(a) função cardinal**, que corresponde ao núcleo da narração; os **(b) elementos informantes**, que servem para contextualizar a narrativa no tempo e no espaço; e os **(c) índices**, que se referem ao caráter do agente da narrativa, um sentimento, uma atmosfera ou uma filosofia (BARTHES, 1966 *apud* ALVES; BLIKSTEIN, 2006). É preciso esclarecer, de antemão, que nem sempre as narrativas contêm todas essas funções. Na medida em que foram sendo apresentadas as respostas, procuramos identificar suas respectivas funções (a), (b) e (c).

Amparados no referencial teórico, definimos três categorias como bases para a realização da coleta de dados e posterior análise dos subsídios encontrados com vistas à consecução do objetivo proposto. As categorias foram as seguintes: 1) *apego às normas e dinâmica de trabalho*, 2) *mudança e inovação*, e 3) *grau de autonomia, responsabilidade e hierarquia*.

O gráfico 1 demonstra em termos quantificados numa escala de 1 a 10 algumas questões avaliadas pelos respondentes a partir das categorias de análise, e que foram melhor aprofundadas nas entrevistas. Os valores foram obtidos pela média de cada questão.

Antes de tudo, é importante destacamos alguns elementos característicos do perfil dos indivíduos entrevistados. Quanto ao gênero há certo equilíbrio, com 4 servidores do sexo masculino e 4 do sexo feminino. A idade média dos entrevistados é de 29 anos, sendo 23 anos a idade do mais novo e 34 anos a do mais velho. O tempo médio de casa desses servidores é de 1 ano e 8 meses. Esses dados evidenciam claramente o processo de reconfiguração do quadro de pessoal das universidades federais decorrente do amplo quantitativo de admissões recentes e, sobretudo, do ingresso de servidores jovens na instituição caso, conforme salientamos nas sessões precedentes.

### **1) Apego às normas e dinâmica de trabalho**

Nesse bloco nosso intento primeiro era detectar quais as percepções dos servidores em relação à burocracia na universidade a partir de suas experiências vividas, seja no âmbito do seu ambiente de trabalho ou em outras atividades paralelas na instituição (enquanto estudante, usuário, etc.). A concepção largamente predominante entre os respondentes é de que a universidade é uma organização eminentemente burocrática, como se apreende dos relatos a seguir.

*Os fluxos ainda são muito lentos para se tramitar os processos, assim como um todo, não só em relação aos processos de compras, mas em qualquer tipo de processo. 'Você solicita um incentivo, uma progressão, é tudo muito demorado, apesar de ter muito funcionário' (b). 'Acho que as coisas estão um pouco rígidas; dá para flexibilizar mais, penso que ainda pode melhorar' (a).*

*Entendo que a universidade é uma organização muito focada numa burocracia tradicional, com poucas aberturas a práticas que foquem nos resultados. 'Em meu juízo isso advém da cultura do "sempre foi assim" que é temerosa à prática inovadora. Poderia se flexibilizar determinadas práticas em prol de melhores resultados, os quais podem ser obtidos com maior celeridade e eficácia' (a).*

Como percebemos nos núcleos dessas narrativas, o problema parece não estar na falta de pessoal, como é comum alegar-se no serviço público. A sensação é a de que há mais burocratismo do que o necessário na instituição. Tal constatação vai ao encontro do que Vieira e Vieira (2004) alegam como um nítido desdobramento de tarefas e multiplicidades de meios em função da cultura burocrática dominante. Outros posicionamentos dos entrevistados



convergem nesse sentido, como se nota em alguns elementos informantes de situações cotidianas vivenciadas.

*'Qualquer coisa que você precisa exige que se preencham centenas de formulários, que têm que passar por um e por outro [setor/servidor], depois esperar pela vontade de alguém que resolva' (b). Não há prazo certo para nada.*

*Em todas as instâncias, de todos os meios, na universidade se lida com muita burocracia. 'Para você desenvolver qualquer tipo de ação aqui na universidade você lida com bastantes burocracias' (b).*

Focalizando as atividades que os servidores desempenham no setor, as respostas apontam que, grosso modo, as tarefas são muito apegadas a regramentos formais (Gráfico 1) em virtude da natureza do trabalho exercido na unidade, isto é, licitações. A licitação é regra constitucional a ser seguida para a formalização de contratos pela administração pública. Trata-se, portanto, de procedimento administrativo instrumental para o alcance da finalidade da contratação pública (OLIVEIRA, 2013).

*A gente segue uma legislação específica, na qual o trabalho é bastante atrelado. 'Sempre temos que tomar muito cuidado' (c). 'Não é algo tão dinâmico assim. Há uma rotina e um comportamento pré-definido no caso da execução dos certames [licitatórios]' (a).*

*Pelo menos em relação ao meu trabalho, eu lido com as duas faces da burocracia: uma que é aquela burocracia que engessa muito, pelo fato de que muita coisa poderia ser feita de forma muito mais dinâmica, mais direta, mas 'a gente acaba ficando em entraves burocráticos, muito antiquados como, por exemplo, a questão de documentos emitidos pela internet, mas que precisam ser trazidos pessoalmente para análise' (b). 'Esse é o fator negativo da burocracia existente porque ela está engessando muita coisa que poderia ser mais eficiente e eficaz. Por outro lado, a gente lida com algumas coisas em que falta uma normatização, uma padronização para que o trabalho saia de maneira redonda, e também para evitar retrabalho, stress, perda de informação, etc.' (a). Então tanto existe uma burocracia excessiva como uma falta de burocracia necessária.*

Considerando a complexidade que envolve um procedimento licitatório, os servidores parecem aceitar bem a normatização que visa a conferir as diretrizes legais e consequente segurança jurídica na sua atuação em processos licitatórios. A questão que emerge como negativa é o excedente burocrático, especialmente no que tange ao excesso de papelório e formalismo, disfunção burocrática já diagnosticada nos clássicos estudos de Merton (1940). Para Vieira e Vieira (2003), o excesso de normas e multiplicidade de canais de informação para a circulação dos fluxos administrativos, como no caso mencionado, é fator que compromete o desempenho da qualidade nas universidades federais.

Não obstante, a natureza do trabalho burocrático em licitações não impede, de per si, que os servidores busquem conferir uma flexibilidade e um dinamismo ao ambiente de trabalho como um todo, na medida do possível, como ficará mais claro na análise de outras categorias adiante.

*'Atuando como pregoeiro, executando essa atividade, eu acho que as regras são necessárias porque você tem que ter um fundamento para exercer essa atividade, que está muito atrelada à legislação. Mas quando a gente não está executando uma licitação, eu acho que não existem tantas regras e isso é positivo para o setor' (a).*

*'No setor estamos apegados às normas legais, às leis e diretrizes que norteiam nossas atividades, porém, temos trabalhado em prol de processos mais ágeis, menos burocráticos, adotando práticas que foquem nos resultados almejados pela universidade e que atendam com maior celeridade os anseios da coletividade. Buscamos inovar em tudo o que é possível, sem afrontarmos a legislação' (a). Não quer dizer que para sermos eficientes e alcançarmos qualidade, precisamos contrariar a legislação, mais sim encontrarmos o equilíbrio nestes regramentos para desburocratizarmos os processos.*

Todos os respondentes afirmaram ter adotado novas formas de fazer o trabalho desde sua chegada à instituição. Percebemos que a busca pelo aprimoramento dos processos e redução de erros é uma constante na dinâmica do trabalho no setor. Para Tapscott (1999), aperfeiçoar o modo como as coisas são feitas é um dos elementos marcantes no perfil da geração Y.

*‘Aprendi uma forma de trabalho bem consolidada e hoje eu trabalho de uma maneira que quem me ensinou não trabalharia’ (a).*

*‘Eu fui desenvolvendo minha própria metodologia’ (a), claro que dentro de um regramento maior que é a própria lei, mas sempre tentando implantar meu jeito de fazer as coisas, adaptando, vendo aquilo que melhor funciona ou não. Com a experiência a gente vai desenvolvendo [uma nova forma de fazer]. Penso que sempre dá para melhorar alguma coisa, agilizar, errar menos. ‘Eu não aceito cometer um erro que eu já cometi antes. Posso até errar, mas que sejam erros diferentes’ (c).*

*‘A gente sempre tem que melhorar, sempre tem muita coisa para aprender’ (a), até porque no nosso caso a legislação está sempre sendo atualizada, sempre surgem coisas novas. Temos que estar sempre lendo, estudando. Nem sempre dá para fazer tudo nem entender tudo, então sempre temos que estar buscando.*

A maioria dos respondentes apontou preferir trabalhar em ambientes mais dinâmicos e instáveis, que lhes permitam novas experiências, aprendizados e desafios. Conforme notamos no Gráfico 1, embora considerem seu trabalho rotineiro em função da legislação e com baixo nível de flexibilidade para modificar regras formais, foi alto também o valor atribuído ao perfil inovador e aberto a mudanças dos servidores. Esses resultados convergem para as análises de Lipkin e Perrymore (2010), que caracterizam os indivíduos da geração Y como mais abertos, ousados e inovadores.

*Eu prefiro ambientes de mudança, porque além do desafio eu penso que a gente tem que mudar sempre, no sentido de estar aberto a novas opiniões, ver as coisas de outra maneira. ‘Muitas vezes você fica anos e anos num setor burocrático e parece que você não tem uma evolução, fica sempre naquela mesma coisa’ (a). ‘Eu gosto do diálogo, da conversa, acho legal ouvir opiniões diferentes, olhares e focos distintos’ (c). Às vezes você acha que chegou ao seu melhor, acha que executa algo da melhor maneira possível, que não há mais o que melhorar. Mas aí vem uma pessoa com um enfoque diferente e você passa a olhar aquilo diferente, de modo que dá para mudar, dá para melhorar ainda mais.*

*‘Gosto de um trabalho mais dinâmico’ (c). ‘Sempre é possível mudar, até na condução do pregão que é algo bastante estrito à legislação’ (a). Sempre dá para inovar.*

*‘Eu prefiro trabalhar [mais] com resolução de problemas do que executar atividades técnicas que não me ofereçam desafios’ (a). Prefiro ambientes mais instáveis. ‘Na medida em que você se vê mais provocado no trabalho a buscar mudanças cotidianamente, eu penso que você se apega mais ao trabalho, mais do que em ambientes maçantes’ (c).*

Gráfico 1: Concepções dos servidores sobre burocratismo no setor.



FONTE: Dados primários.

Contudo, esta não é uma visão unânime entre os entrevistados. Há aqueles que ressaltaram a importância de certo nível de estabilidade no ambiente de trabalho, haja vista se sentirem mais seguros e orientados na sua função.

*'Eu prefiro um equilíbrio, nem uma coisa muito formal nem muito flexível' (a), porque quando você está num ambiente de muita flexibilidade, 'às vezes você não tem uma orientação, fica sem norte, não sabe o que fazer' (c). Por outro lado, se é um ambiente rígido, muito burocrático, você acaba não tendo nenhuma liberdade para criatividade, para mudar, e acaba se acomodando também. Então eu prefiro um lugar que seja um meio termo, em que eu possa usar da minha criatividade, mas que tenham algumas regras até mesmo para facilitar o trabalho.*

## **2) Mudança e inovação**

Nesse bloco, buscamos constatar quais os posicionamentos preponderantes dos jovens servidores em processos de mudança no setor. A mudança pode ser considerada qualquer transformação de caráter estrutural, tecnológico, estratégico, cultural ou humano, capaz de impactar em partes ou no conjunto da organização (WOOD JR., 2004). Na visão de Vieira e Viera (2004), as universidades públicas, em decorrência de suas peculiaridades próprias e da subordinação a normas e legislação condicionante, se tornaram organizações retardatárias no que tange à mudança.

Apesar disso, na unidade-caso analisada percebemos que a mudança em geral é concebida como processo normal e cotidiano no ambiente trabalho. Não obstante o excesso de ditames burocráticos atrelados à atividade licitatória, os servidores consideram que os processos de mudança são intensos no setor (Gráfico 1). Alguns pensam na mudança como algo necessário e preferem que elas ocorram frequentemente.

*'Se a mudança pode gerar efeitos positivos eu sempre sou favorável a mudar' (a). Penso que se é para evoluir, vamos mudar sim, nem que seja em todas as semanas. Não vejo problema em mudar.*

*'Eu acredito muito que estamos num processo de constante mudança, então eu gosto muito de mudar' (c). 'A gente nunca vai estar num nível ótimo de trabalho porque sempre vai ter algo que podemos melhorar e é aí que entra o papel da mudança' (a).*

*'Gosto de mudanças e penso que as mesmas são necessárias. Com esta prática coibimos o comodismo, que é um pilar do famoso dito "sempre foi assim"' (a).*

Outros servidores são mais ponderados, defendendo ou criticando a mudança em cada caso concreto. A partir dos índices das narrativas obtidas e dos valores apresentados no Gráfico 1, não constatamos, entretanto, significativo nível de resistência ou uma atmosfera de aversão à mudança entre esses indivíduos mais jovens, o que corrobora os apontamentos de Tapscott (1999), Oliveira (2009) e Oliveira (2010) no que se refere ao posicionamento da geração Y em processos de mudança.

*Eu não gosto muito, na verdade, de mudanças bruscas num primeiro momento. 'Acho que assusta a todo mundo' (c). Mas com o tempo vamos nos adaptando até que aquilo se torne normal. 'Num primeiro momento não gosto de grandes mudanças, prefiro que as coisas aconteçam aos poucos' (a).*

*Gosto sempre de avaliar, de observar a mudança. 'Às vezes você também cria pré-conceitos, pensa que vai mudar isso, que vai acontecer isso ou aquilo, e muitas vezes não se concretiza. Eu sou bem "pé no chão" com relação à mudança' (c). 'Não a vejo com maus olhos, mas dependendo da mudança também fico com o "pé atrás", também faço as minhas ponderações, digamos' (a).*

*Nesse sentido eu sou um meio termo também. 'Na realidade eu penso que a maioria das pessoas tem um pouco de aversão à mudança, porque se trata do desconhecido, da incerteza, de se não saber o que pode acontecer, que geram uma insegurança' (c). 'Quando você está num lugar mais estável essa questão é mais fácil. Mas*

*quando eu vejo que vai ocorrer uma mudança e que ela é inevitável eu procuro me adaptar o mais rápido possível' (a).*

Durante as observações, verificamos mudanças importantes no setor e que reverberaram em outros ambientes da universidade: mudanças no espaço físico; aperfeiçoamento no sistema e nos fluxos processuais; simplificação de procedimentos; maior utilização de canais de informação via internet; padronização de editais e outros documentos de licitação, que facilitam o entendimento tanto dos servidores quanto dos fornecedores; adoção de novo regime licitatório, que tornou mais céleres as licitações de obras e serviços de engenharia; transmissão ao vivo pela internet de sessões de certames; entre outras. Nesse sentido, podemos afirmar que o setor tem buscado renegar “uma atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação a mudanças” (WOOD JR., 2004, p. 31).

Quando as mudanças estão acontecendo no setor, a maioria dos entrevistados afirmou que toma iniciativa para se envolver e participar do processo. As respostas enfatizam que a participação em mudanças ocorre muito mais pelo grau de conhecimento que cada um detém sobre o assunto e do nível de envolvimento com a organização do que simplesmente pelo fato de terem sido designados ou acionados pelo superior hierárquico. Não detectamos passividade por parte dos servidores neste setor, mas uma intensa capacidade de iniciativa, traço típico de indivíduos da geração Y (OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA, 2010).

No que se refere à questão dos conflitos gerados em processos de mudança, a concepção predominante é a de que o conflito deve ser tratado naturalmente como algo inerente e muitas vezes necessário em mudanças. Os conflitos não são percebidos como prejudiciais no ambiente de trabalho quando o que está em jogo é o interesse público e a qualidade do serviço prestado pelo setor.

*'Se acontecer o conflito ele deve ser colocado em pauta, deve ser trabalhado e isso faz parte do processo de mudança' (a), até por que mudar não é algo fácil, simples, sempre vai haver incerteza, adequações, etc.*

*Penso que conflitos são naturais, e se a equipe for comprometida, certamente aperfeiçoam o trabalho da unidade. 'Nem todos os conflitos são prejudiciais ao setor, salvo aqueles que motivados por questões de interesse pessoal ou motivados por diferenças existentes previamente no setor' (a).*

Nesse caso, o diálogo aparece como elemento fundamental de equilíbrio entre as visões divergentes e um aspecto muito valorizado entre os entrevistados. Lipkin e Perrymore (2010) destacam que os indivíduos da geração Y são mais abertos ao diálogo e têm facilidade de solicitar auxílio e orientações dos outros. Observamos que o diálogo é frequente e o próprio layout aberto do ambiente (não há divisórias entre os pregoeiros) favorece as discussões.

*'Eu gosto muito do diálogo, gosto de ouvir as duas partes e tentar achar um meio termo, embora isso nem sempre seja possível' (a). 'Prefiro sempre o diálogo' (c). É claro que se houver uma maneira de evitar o conflito, que seja adequada para a mudança, quem sabe... Mas não vejo o conflito como algo ruim. É preciso ponderar as coisas, ouvir os dois lados.*

*'Penso que de forma democrática e com o diálogo, todos os conflitos não contornáveis e podem ser sanados' (a).*

Um aspecto ressaltado pela maioria dos entrevistados é que eles não relacionam as mudanças ocorridas com o ingresso de uma equipe de pessoas mais jovens em substituição de servidores mais velhos no setor. Geralmente a literatura costuma caracterizar pessoas de gerações mais antigas como mais inseguras em relação a mudanças rápidas e contínuas (WASHBURN, 2000), mais conservadoras (LADEIRA; COSTA; COSTA, 2013), não muito

adeptas às mudanças por serem mais reacionárias e engessadas em suas funções (CINTRA, 2012). Contudo, no setor analisado essa não é a concepção que impera entre os servidores mais jovens, que não relacionam a predisposição para mudança com a idade. No máximo houve apontamentos que sugerem a inclinação à mudança mais pelo fato de as pessoas serem recém-chegadas no serviço público, estando, portanto, mais motivadas a inovar e fazer diferente, não pela idade per se. Embora em alguns apontamentos pareça haver certa noção de que pessoas mais velhas sejam mais aversivas a mudanças, os resultados tendem a indicar essa característica como meramente típico-ideal, pois nem sempre representam a realidade concreta.

*‘Eu penso que as pessoas são boas independentemente da idade’ (a). ‘Por exemplo, a fulana de tal [de geração mais antiga] voltou [para o setor], e ela é uma pessoa ótima de se trabalhar, a gente aprende com ela e ela aprende com a gente, e estamos numa faixa etária bem diferente’ (b).*

*‘Não sei as mudanças positivas foram por causa dos jovens ou das pessoas independentemente da idade’ (a). Há pessoas mais velhas e que não têm problemas com mudança, apesar de que talvez essas pessoas sejam mais resistentes à mudança. Também há muitos jovens que não são tão adeptos à mudança, que são mais impositivos, que não aceitam as opiniões de outros, que não trabalham muito bem em equipe. Também há esse perfil.*

*‘Eu penso que o pessoal mais novo é mais propício à mudança e penso que o pessoal mais antigo tem mais resistência à mudança, mas também acho que tem bastante gente mais velha que tem a cabeça bem aberta, que vê a mudança com bons olhos. Não vejo isso como estereótipo’ (a).*

### **3) Grau de autonomia, responsabilidade e hierarquia**

Nesse bloco ficou evidente que ter autonomia para exercer o trabalho e tomar decisões é aspecto fundamental na concepção dos respondentes. No entanto, os processos decisórios no setor foram percebidos como sendo exercidos pela via da dialogicidade e participação coletiva. Embora desejem mais autonomia do que possuem atualmente, conforme observamos no Gráfico 1, os respondentes destacam que há liberdade para exposição de opiniões e discussões no âmbito do trabalho no setor.

*Eu prefiro trabalhar com liberdade. ‘Realmente trabalhar com uma rigidez grande é complicado para mim, eu tenho dificuldades com isso. Um trabalho muito técnico para mim já é muito difícil’ (c). ‘Então eu prefiro trabalhar num ambiente flexível onde eu consiga estruturar o meu trabalho’ (a). Hoje busco prestar um atendimento mais próximo do usuário e eu só pude fazer isso a partir do momento que tive mais autonomia, pois antes eu era vetado.*

*‘Sempre busco apoio porque acho que tem que ter o diálogo com a equipe, porque ninguém faz nada sozinho’ (a).*

*‘Temos que ter autonomia, não só para tomar decisão como também para ouvir a opinião de outras pessoas e aí, em conjunto, como somos uma equipe, tomar as decisões, vendo o que é melhor para todos’ (a).*

Em relação à disposição para assumir responsabilidades, como notamos no Gráfico 1, os respondentes revelam não ter receio em participar de outras atividades, exercer outras funções ou tomar decisões de grande complexidade e relevância, quando se sentem confiantes em sua capacidade, preparados para tal encargo, possuem suporte de outros colegas, ou quando se interessam por assuntos diferentes. Assumir outras responsabilidades é, para uns, sair da rotina e fator motivacional.

*‘Eu realmente prefiro trabalhar com coisas diversas, não gosto de ficar preso a funções atreladas ao meu cargo atual’ (a). Prefiro extrapolar isso e aprender com coisas diferentes e me colocar em situações diferenciadas. Isso me dá mais vontade de trabalhar (c), ou seja, não fazer do dia-a-dia uma rotina.*

*'Não sou de ficar fazendo só aquilo que foi definido, eu gosto de buscar outras coisas, desde que eu me identifique com aquilo' (a).*

*'Se eu tiver que tomar uma decisão e estiver preparada para aquilo, não tenho problemas em decidir' (a). Na minha função hoje [pregoeira] toda a responsabilidade durante um pregão é minha, então já existe uma carga de responsabilidade com isso. Sou eu quem responde a tudo o que acontece [no pregão]. 'Já ocorreu de eu ficar no lugar de outra pessoa e assumir aquela responsabilidade. Naquele momento eu topei, me senti segura porque tinha um suporte, um auxílio, e havendo isso eu não vejo problema [em assumir outras responsabilidades]' (b).*

Um aspecto de destaque nas análises foi a concepção dos jovens servidores em relação à hierarquia. Embora respeitem os superiores, os respondentes relevaram não acatar as determinações sem uma avaliação crítica a respeito, não se acanhando em questionar ou contrapor as decisões impostas. De acordo com o Gráfico 1, os entrevistados não atribuíram ampla importância à cadeia escalar. Em geral não consideram o superior como uma referência em função do cargo, mas pelo perfil de liderança, pelo exercício do diálogo e pelo bom trato com as pessoas. Os apontamentos também indicam que os servidores não costumam fornecer tratamentos diferenciados para pessoas de cargos mais altos ou mais baixos na estrutura.

No que se refere à projeção de carreira, o posicionamento largamente dominante entre os servidores é de que estes não pretendem permanecer na mesma função, cargo, setor e até mesmo na instituição, neste último caso devido à remuneração, embora a maioria cogite continuar no serviço público.

*'No curto prazo eu não penso em sair. Mas pensar em me aposentar aqui eu acho muito difícil' (a). 'A minha vida nunca foi muito fixa, sempre foi de mudança' (c). Aposentar-me como pregoeira aqui eu acho difícil. Pode até acontecer, mas acho difícil.*

Esses aspectos também convergem para o que Ladeira, Costa e Costa (2013), Oliveira (2009) e Oliveira (2010) indicam como elementos típicos em indivíduos da geração Y.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por tudo quanto foi apresentado, pudemos perceber que o ingresso de profissionais da chamada geração Y no setor analisado acabou por inserir na unidade um novo vigor prô-mudança e de renovação da funcionalidade burocrática das atividades administrativas desempenhadas. Apesar de consideram a universidade uma organização excessivamente burocratizada, os jovens servidores têm empregado esforços constantes para a flexibilização das estruturas e dinamização dos processos de trabalho. Valorizam a autonomia, a dialogicidade na tomada de decisão e em geral tendem a assumir outras responsabilidades para além das inerentes ao seu cargo ou função. Para Lipkin e Perrymore (2010), essas são posturas típicas da geração Y, cujos indivíduos não se eximem de dissolver normas antigas e redefinir o que concebem como trabalho.

Os resultantes desse artigo podem nos servir como indicativos de que o novo perfil de profissionais que chegam às universidades federais represente uma possibilidade de mudanças positivas e efetivas em direção à reestruturação organizacional e ao aprimoramento dos burocratismos que, por sua vez, conduzam essas instituições públicas a patamares mais próximos da excelência administrativa e acadêmica. Cabe ressaltar, contudo, que o desafio maior da qual não se pode escapar é como manter esses jovens profissionais nessas instituições, pois a todo o momento aspiram a novas oportunidades, experiências e desafios.

### **Nota explicativa**

---

<sup>i</sup> Só para termos uma ideia, de 141 candidatos aprovados em concurso público nomeados para o cargo de assistente em administração na UFSC em 2013, 113 (80%) são da geração Y, nascidos de 1980 em diante (UFSC, 2014).

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. Análise de narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 16 mai. 2014.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das universidades federais de 2003 a 2012**. Brasília, DF, 2012.
- BAUMAN, Z. **Modernidad líquida**. 1. ed. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2009.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.
- CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 579-590, dez. 2011.
- CINTRA, J. C. A. **Reinventando a aula expositiva**. São Paulo: Editora Compacta, 2012.
- EISENSTADT, S. N. Bureaucracy, bureaucratization, and debureaucratization. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, n. 3, p. 302-320, 1959.
- FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424-439, set./out. 2011.
- FORQUIN, J-C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. IN: CONGRESSO INTERNACIONAL CO-EDUCAÇÃO DE GERAÇÕES SESC, 2003, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 2003.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GODOY, A. S. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- LADEIRA, L. B.; COSTA, D. V. F.; COSTA, M. P. do C. O conflito de gerações e o impacto no ambiente de trabalho. IN: IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2013.
- LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. **A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LOPES, S. Burocracia: prospecção de um conceito. **Análise Social**, v. 10, n. 37, p. 51-78, 1973.
- MERTON, R. K. Bureaucratic structure and personality. **Social Forces**, v. 18, n. 4, p. 560-568, may. 1940.
- OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- OLIVEIRA, R. C. R. **Licitações e contratos administrativos: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Método, 2013.

PAES DE PAULA, A. P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127-144, jan./fev. 2002.

\_\_\_\_\_. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAULA, M. de F. de. O processo de modernização da universidade: casos USP e UFRJ. **Tempo Social**; Rev. Sociol. USP, v. 12, n. 2, p. 189-202, nov. 2000.

PRESTES MOTTA, F. C. O controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 5, p. 68-87, set./out. 1993.

\_\_\_\_\_. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RAMOS, A. G. **A redução sociológica**. Introdução ao estudo da razão sociológica. 2ª edição. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994.

TAPSCOTT, D. **Geração digital**: a crescente e irreversível ascensão da geração net. São Paulo: Makron Books, 1999.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Secretaria de Gestão de Pessoas, 2014. Disponível em: < <http://segesp.ufsc.br/ddpp/concursos/>>. Acesso em: 21 jul. 2014.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

\_\_\_\_\_. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181-200, abr./jun. 2004.

WASHBURN, E. Are you ready for generation X? **Physician Executive**, v. 26, n. 1, p.112-124, jan./feb. 2000.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 2012.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas. 2004.

ZEMKE, R.O. Respeito às Gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. (Org.). **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.