

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THIAGO SOARES NUNES**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA  
OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Leonor Maria Cantera Espinosa

**FLORIANÓPOLIS  
2016**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Nunes, Thiago Soares

A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina / Thiago Soares Nunes ; orientadora, Suzana da Rosa Tolfo ; coorientadora, Leonor Maria Cantera Espinosa. - Florianópolis, SC, 2016.  
432 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Assédio moral. 3. Cultura organizacional. 4. Organização pública. 5. Universidade. I. Tolfo, Suzana da Rosa. II. Espinosa, Leonor Maria Cantera. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

THIAGO SOARES NUNES

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA  
OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor, e  
aprovada em sua forma final pelo Programa Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de maio de 2016.

---

Prof. Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Suzana da Rosa Tolfo, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina – Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Leonor María Cantera Espinosa, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Autônoma de Barcelona – Coorientadora

---

Prof. Luís Moretto Neto, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Narbal Silva, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Margarida Maria Silveira Barreto, Dr.<sup>a</sup>  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

---

Prof. José Roberto Montes Heloani, Dr.  
Universidade Estadual de Campinas



## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, que me proporcionaram a oportunidade de crescimento tanto no âmbito profissional quanto pessoal. E à CAPES por ter possibilitado realizar parte dos estudos na Universidade Autônoma de Barcelona/Espanha.

Aos colegas do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e de Saúde nas Organizações e no Trabalho (NEPPOT/UFSC) pelas discussões e ações acerca do assédio moral, importantes para observar a amplitude e complexidade da temática.

Aos componentes da banca examinadora de qualificação e defesa pela leitura e importantes contribuições para trabalho final. Em especial aos professores Margarida Barreto e Roberto Heloani, fundamentais e importantes não somente por suas contribuições acadêmicas sobre o assédio moral, mas pela luta e militância que nos inspiram a seguir em frente na prevenção e combate a esta violência.

Em especial professora Leonor María Cantera Espinosa, pela coorientação, acolhimento em Barcelona, apoio e colaboração no decorrer da elaboração da tese, as quais foram imprescindíveis para a concretização da mesma.

Em especial a minha orientadora de mestrado e doutorado, professora Suzana da Rosa Tolfo, pela sua amizade ao longo destes anos, orientação, conselhos, bem como pela oportunidade de trabalhar ao seu lado e poder assim crescer e amadurecer profissionalmente e pessoalmente.

De modo especial, agradeço aos meus pais e irmã pela inspiração e sustentação durante não somente esta etapa, mas toda minha vida. Pessoas importantes que compartilharam minhas dúvidas, frustrações, surpresas e alegrias durante todo o doutorado no Brasil e na Espanha e conseqüentemente elaboração deste trabalho.

Por fim, a realização desta pesquisa foi possível com o incentivo e colaboração de diversas pessoas e grupos. Assim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para o alcance de mais um objetivo. Agradecimento este que não reflete apenas esta etapa de doutoramento, mas de um processo construído ao longo da vida pessoal, acadêmica e profissional.



## RESUMO

Um dos ambientes mais afetados pelo assédio moral é o setor da educação, especialmente em decorrência de disputas de poder, usualmente como elemento constituinte da cultura. Embora a cultura influencie e/ou sustente práticas de assédio moral, a literatura e as pesquisas não apresentam como e quais elementos culturais propiciam a ocorrência da violência. Constata-se uma lacuna na literatura e, portanto, esta pesquisa teve como objetivo compreender as relações entre a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. Em relação ao método, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e quantitativa, caracterizando-se ainda como descritiva, aplicada e estudo de caso. O *lócus* foi a Universidade Federal de Santa Catarina, e os participantes foram os servidores docentes e técnico-administrativos. Para a coleta de dados foi disponibilizado um questionário online, respondido por 214 participantes, e posteriormente, foram realizadas 12 entrevistas. Em relação à análise dos dados, as informações obtidas por meio do questionário online foram analisadas seguindo uma abordagem de análise quantitativa e as entrevistas por meio da análise de conteúdo. Na dimensão cultura e práticas organizacionais, a partir das categorias, subcategorias e unidades de análises estabelecidos, enfatiza-se alguns aspectos reiteradamente identificados: ambiguidade ou pouca clareza quanto aos procedimentos para o trabalho, disparidade entre os valores declarados e praticados, modelo de gestão predominantemente político, relações políticas, corporativismo, diferenciação entre categorias, clientelismo, paternalismo, a impunidade, práticas de favorecimento, práticas e comportamentos orientados por interesse pessoal ou grupal, desbalanço de poder. Na dimensão sobre o assédio moral, foi identificado que os pesquisados compreendem a violência por meio das ações hostis que são perpetradas. As situações hostis mais frequentes estão relacionadas com a realização do próprio trabalho, como ser exposto a uma carga excessiva de trabalho; realizar atividades baixo do nível de competência; e ter opinião e ponto de vista ignorados. Segundo os pesquisados, os motivos de serem assediados foram o pertencimento ou não aos grupos dominantes, a categoria a qual pertence, e o tempo de instituição. Entre as características dos agressores, a maioria ocupam posição de chefia, são homens, e são 2 ou mais agressores. As consequências na saúde psíquica das vítimas foram as mais frequentes, seguidas pelos efeitos no trabalho. Evidenciou-se que maior parte dos assediados não denunciaram a violência, devido principalmente a desconfiança com o sistema interno, medo de que pode sofrer

represálias, e porque “não vai adiantar”. No aspecto institucional, foi evidenciado que a instituição não se posiciona claramente em relação ao assédio por meio de suas políticas e ações. Na dimensão sobre os elementos vinculantes entre a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho, 49,5% afirmaram que a cultura da UFSC influencia nas práticas de assédio moral. A partir das dimensões anteriores, foram identificados estes elementos, que favorecem e/ou sustentam as práticas culturais de assédio moral na UFSC: a impunidade ou falta de punição para assediadores; as diferenças entre categoria (docentes e técnicos), entre novos e antigos, entre efetivos e substitutos; a política e grupos dominantes de poder; a falta de preparo para os trabalhadores exercerem suas atividades e dos servidores para ocuparem cargos de chefia; as ambiguidades no que se refere as incertezas do trabalhador em relação a sua atividade e expectativas laborais; e o distanciamento entre o discurso e a prática, principalmente dos gestores, os quais deveriam inibir todas estas situações recorrentes na instituição. Por fim, enfatiza-se que as cultura e práticas organizacionais da UFSC é reprodutora, na maioria das vezes, da cultura mais ampla, ou seja, ela possui elementos muito presentes da cultura do serviço público e da cultura brasileira.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Cultura organizacional. Organização pública. Universidade. Servidor docente. Servidor técnico-administrativo. UFSC.

## RESUMEN

Uno de los ambientes más afectados por el acoso laboral es el sector de la enseñanza, especialmente como consecuencia de luchas de poder, en general como un elemento constitutivo de la cultura. Aunque la cultura influya y/o mantenga prácticas de acoso, la literatura y los estudios no muestran cómo lo hace y qué elementos culturales propician la violencia. Se constata un vacío en la literatura y, por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo comprender la relación entre la cultura organizacional y el acoso laboral en la Universidad Federal de Santa Catarina. Con respecto al método, la investigación tuvo un enfoque cualitativo y cuantitativo, caracterizándose también como descriptiva, aplicada y estudio de caso. El *locus* fue la Universidad Federal de Santa Catarina, y los participantes fueron los profesores y el personal técnico y administrativo. La recogida de datos se realizó mediante un cuestionario online, contestado por 214 participantes, y posteriormente se realizaron 12 entrevistas. En cuanto al análisis de los datos, la información obtenida a través del cuestionario online fue analizada siguiendo un enfoque de análisis cuantitativo y las entrevistas se analizaron mediante análisis de contenido. En la dimensión de cultura y prácticas organizacionales, a partir de las categorías, subcategorías y unidades de análisis establecidas, se enfatizan algunos aspectos identificados repetidamente: la ambigüedad o falta de claridad sobre los procedimientos de trabajo, disparidad entre los valores declarados y practicados, modelo de gestión predominantemente político, relaciones políticas, corporativismo, diferenciación entre categorías, clientelismo, paternalismo, la impunidad, prácticas de favoritismo, prácticas y comportamientos guiados por el interés personal o del grupo, desequilibrio de poder. En la dimensión del acoso laboral, se ha identificado que los pesquisados entienden la violencia a través de las acciones hostiles perpetradas. Las situaciones hostiles más frecuentes están relacionadas con la ejecución del trabajo, tal como ser expuesto a una carga de trabajo excesiva; realizar actividades por debajo del nivel de competencia; y que su opinión o punto de vista sean ignorados. Según los pesquisados, las razones para ser acosados fueron el no formar parte del grupo dominante, la categoría a que pertenece, y el tiempo en la institución. Entre las características de los agresores, la mayoría son supervisores, hombres, y son dos o más personas. Entre las consecuencias provocadas por la violencia, los problemas en la salud mental son las más frecuentes, seguidas de los efectos en el trabajo. La mayoría de quienes sufrieron acoso no lo denunció, principalmente debido a la desconfianza en el sistema interno,

el miedo a sufrir represalias, y porque “no lo va resolver”. En el aspecto institucional, se hizo evidente que la institución no se posiciona claramente en relación al acoso a través de sus políticas y acciones. En la última dimensión, sobre los elementos vinculantes entre la cultura organizacional y el acoso laboral, el 49,5% de los pesquisados dijeron que la cultura de la UFSC puede influenciar en las prácticas de acoso. A partir de las dimensiones anteriores, se identificaron estos elementos, que promueven y/o sustentan las prácticas culturales de acoso laboral en la UFSC: la impunidad o la falta de castigo para los acosadores; las diferencias entre las categorías (profesores y técnicos), entre nuevos y antiguos, entre fijos y sustitutos; grupos de poder político y dominantes; la falta de preparación de los trabajadores para ejercer sus actividades y para ocupar puestos de dirección; ambigüedades en relación a los incertidumbres de los trabajadores respecto de sus actividades y expectativas laborales; y la diferencia entre el discurso y la práctica, especialmente de los gerentes, que deberían inhibir todas estas situaciones recurrentes en la institución. Por último, se enfatiza que la cultura y las prácticas organizacionales de la UFSC son reproductoras, la mayoría de las veces, de la cultura más amplia, o sea, que tienen muchos elementos presentes en la cultura del servicio público y de la cultura brasileña.

**Palabras clave:** Acoso laboral. Cultura organizacional. Organización pública. Universidad. Servidor docente. Servidor técnico y administrativo. UFSC.

## ABSTRACT

One of the most affected environment by workplace bullying is the education sector, which is mainly caused by disputes of power, usually as an element of culture. Although culture seems to influence and/or sustain bullying practices, literature does not show how and what cultural elements may enable such violence. There has been a gap in the literature and, therefore, this study aimed to understand the relationship between organizational culture and the workplace bullying at the Federal University of Santa Catarina (UFSC). Regarding the method, the research, which could also be characterized as descriptive, applied and case study, used a qualitative and quantitative approach, which is also characterized as descriptive, applied and case study. The locus was the Federal University of Santa Catarina, having as participants both teachers and technical and administrative employees. The data collection was done by an online survey, answered by 214 participants, and subsequently 12 interviews were conducted. Then, the information obtained through the survey was analyzed through a quantitative approach, and the interviews were analyzed using content analysis. In the culture and organizational practices dimension, from the categories, subcategories and established units of analysis, the present study emphasizes some aspects which can be identified: ambiguity or lack of clarity about the procedures to work; disparity between the declared and practiced values; predominantly political management model; political relations; corporatism; differentiation between categories; patronage; paternalism; impunity; favoritism practices; behaviors and practices guided by personal or group interest; power imbalance. As for workplace bullying, it has been identified that respondents understand the violence through hostile actions that are perpetrated. The most frequent hostile situations are related to the work itself, such as being exposed to an excessive workload; perform activities below the competence level; and have their opinion and point of view ignored. According to the victims, the reasons for being bullied were: not belonging to the dominant groups, the category to which they belong, and the time of institution. Among the characteristics of perpetrators, most of them were, male, supervisors, and usually acting in pairs or more. In addition, the most frequent bullying consequences were mental illness and negative work impact. Furthermore, it was possible to perceive that most of the victims did not report the violence, mainly due to mistrust of the internal affairs system, fearing that they could suffer retaliation, and because "it wouldn't help". In the institutional aspect, it was possible to notice that the institution does not have a clear position

related to bullying through its policies and actions. Regarding the binding elements of the organizational culture and workplace bullying, 49,5% said that the culture of UFSC influences in the bullying practices. Based on the previous dimensions, elements that promote and/or sustain cultural practices of bullying at UFSC were identified, such as: impunity or lack of punishment for the aggressors; the differences between working categories (teachers and technicians); differences between new and old employees; differences between effective and substitutes employees; political and dominant power groups; the lack of training for workers to exercise their activities and to occupy management positions; workers uncertainties about their activity; and the distance between the discourse and practices, especially regarding the managers, who should inhibit all recurrent situations in the institution. Finally, it is emphasized that the culture and organizational practices in UFSC are mainly reproductive of a wider culture, that is, the public service culture and Brazilian culture.

**Keywords:** Bullying. Organizational culture. Public organization. University. Teacher servants. Technical and administrative servants. UFSC.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A organização como um iceberg.....	38
Figura 2: Cultura e Administração Comparativa.....	41
Figura 3: Níveis de cultura .....	48
Figura 4: Cultura nacional: comparação entre EUA, Espanha e Brasil	65
Figura 5: Sistema de ação cultural brasileiro .....	67
Figura 6: <i>Framework</i> do assédio moral no trabalho revisado.....	100
Figura 7: Esquema do procedimento de análise dos dados .....	128
Figura 8: Brasão da UFSC.....	172



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias usadas para descrever cultura.....	35
Quadro 2: Relações da cultura com a teoria das organizações.....	39
Quadro 3: Cultura organizacional: conceitos .....	44
Quadro 4: Cultura organizacional: elementos .....	50
Quadro 5: Crença oficial X Crença praticada.....	53
Quadro 6: Traços brasileiros e características .....	66
Quadro 7: Sistema de ação cultura brasileiro: subsistemas, traços e características brasileiras.....	68
Quadro 8: Características culturais da administração pública.....	69
Quadro 9: Termos e definições sobre assédio moral no trabalho 1 .....	78
Quadro 10: Termos e definições sobre assédio moral no trabalho 2.....	81
Quadro 11: Duração média do assédio moral.....	84
Quadro 12: Categorias e situações hostis .....	88
Quadro 13: Posição Hierárquica dos Assediadores (%).....	91
Quadro 14: Vítimas de assédio moral por gênero .....	94
Quadro 15: Número de assediadores (%).....	96
Quadro 16: Antecedentes organizacionais do assédio moral .....	98
Quadro 17: Consequências do assédio moral: saúde física e psíquica	103
Quadro 18: Consequências do assédio moral: diferenças de gênero (%).....	103
Quadro 19: Consequências do assédio moral: organização.....	106
Quadro 20: Alicerces culturais e características .....	108
Quadro 21: Assédio moral: casos em universidades .....	115
Quadro 22: Diferenças entre Pesquisa Quantitativa e Qualitativa .....	120
Quadro 23: Questionário online: áreas, questões e autores .....	125
Quadro 24: Dimensão de análise: Cultura e Práticas Organizacionais	129
Quadro 25: Dimensão de análise: Caracterização do assédio moral ...	132
Quadro 26: Dimensão de análise: Elementos vinculantes entre cultura organizacional e assédio moral.....	133
Quadro 27: Estrutura da UFSC .....	138
Quadro 28: Reitores da UFSC.....	139
Quadro 29: Dimensão: Cultura e Práticas Organizacionais .....	152
Quadro 30: Código de ética: vedações ao servidor público e seus exemplos .....	232
Quadro 31: Valores institucionais: motivos de não prática.....	247
Quadro 32: Dimensão: Caracterização do Assédio Moral .....	286
Quadro 33: Situações de assédio moral: mais frequentes.....	324
Quadro 34: Características do agressor: quadro sintetizado dos entrevistados.....	335

Quadro 35: Dimensão: Elementos vinculantes entre cultura organizacional e assédio moral .....364

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Descrição dos participantes: perfil .....	143
Tabela 2: Descrição dos participantes: dados contratuais .....	145
Tabela 3: Descrição dos participantes: locais de lotação .....	146
Tabela 4: Descrição dos entrevistados .....	149
Tabela 5: Pessoas representativas/importantes para UFSC .....	160
Tabela 6: Símbolos relacionados à UFSC .....	172
Tabela 7: Rituais e Ritos Organizacionais.....	174
Tabela 8: Bases para interpretar e executar o trabalho .....	182
Tabela 9: Comunicação: no setor e na UFSC.....	185
Tabela 10: Comunicação: caracterização .....	187
Tabela 11: Comunicação: gestão da UFSC e chefias .....	189
Tabela 12: Critérios de seleção para cargos e funções de direção.....	190
Tabela 13: Outros critérios para seleção de docente .....	194
Tabela 14: Forças delimitadoras: influência na cultura e práticas organizacionais.....	209
Tabela 15: Forças delimitadoras: influência interna na cultura e práticas organizacionais.....	210
Tabela 16: Regras e normas: quem comunicou.....	216
Tabela 17: Regras e normas escritas: seguidas à risca .....	217
Tabela 18: Regras e normas escritas: explicação na integração e ocupação de um cargo.....	221
Tabela 19: Regras e normas não escritas: reconhecimento e adaptação.....	223
Tabela 20: Regras e normas não escritas: explicação na integração e ocupação de um cargo .....	230
Tabela 21: Código de ética: leitura/conhecimento .....	231
Tabela 22: Código de ética: utilização e aplicação pelos servidores da UFSC.....	231
Tabela 23: Código de ética: existência de “punição” quanto a violação dos deveres.....	234
Tabela 24: Valores institucionais: valores declarados.....	242
Tabela 25: Caracterização da natureza: servidores docentes.....	259
Tabela 26: Caracterização da natureza: servidores técnico-administrativos .....	263
Tabela 27: Caracterização do relacionamento profissional.....	269
Tabela 28: Crença sobre a necessidade de coação e ameaça de punição para trabalhar.....	275
Tabela 29: Existe a prática de assédio moral na UFSC?.....	286

Tabela 30: Compreensão ao assédio moral em 1 expressão: como consequência/efeito.....	288
Tabela 31: Compreensão ao assédio moral em 1 expressão: pela prática hostil.....	290
Tabela 32: Frequência de assédio moral: Deterioração proposital das condições de trabalho.....	296
Tabela 33: Situações hostis: Deterioração proposital das condições de trabalho .....	298
Tabela 34: Frequência de assédio moral: Isolamento e recusa de comunicação .....	305
Tabela 35: Situações hostis: Isolamento e recusa de comunicação.....	306
Tabela 36: Frequência de assédio moral: Atentado contra a dignidade.....	309
Tabela 37: Situações hostis: Atentado contra a dignidade .....	311
Tabela 38: Frequência de assédio moral: Violência verbal, física ou sexual .....	316
Tabela 39: Situações hostis: Violência verba, física ou sexual.....	318
Tabela 40: Situações hostis: frequência de assédio moral .....	322
Tabela 41: Identificação como vítima de assédio moral .....	326
Tabela 42: Características do agressor: posição hierárquica.....	331
Tabela 43: Características do agressor: gênero .....	333
Tabela 44: Características do agressor: posição hierárquica e gênero .....	333
Tabela 45: Características do agressor: quantidade .....	334
Tabela 46: Consequências do assédio moral: perspectiva geral.....	336
Tabela 47: Consequências do assédio moral: saúde psíquica .....	337
Tabela 48: Consequências do assédio moral: saúde física.....	338
Tabela 49: Consequências do assédio moral: trabalho e organização..	341
Tabela 50: Denúncia da violência .....	347
Tabela 51: Clareza do posicionamento da UFSC quanto ao assédio moral .....	356
Tabela 52: Cultura da UFSC como influenciadora de assédio moral ..	365

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>14</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>17</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>22</b>
1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa .....	23
1.2 Objetivos .....	28
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	29
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	29
1.3 Justificativa.....	29
1.4 Estrutura do Trabalho.....	31
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>33</b>
2.1 Cultura organizacional .....	33
2.1.1 <i>Abordagens e conceitos</i> .....	37
2.1.2 <i>Elementos constituintes da cultura organizacional</i> .....	47
2.1.3 <i>Dimensões da cultura</i> .....	54
2.1.4 <i>Cultura brasileira, no serviço público e na universidade</i> .....	64
2.1.5 <i>Desvendando a cultura</i> .....	72
2.2 Assédio moral no trabalho.....	75
2.2.1 <i>Conceitos e características</i> .....	76
2.2.2 <i>Situações e orientação do assédio moral</i> .....	87
2.2.3 <i>Estrutura e dinâmica do assédio moral</i> .....	92
2.2.4 <i>Consequências e efeitos do assédio</i> .....	101
2.2.5 <i>Assédio moral e Cultura Organizacional</i> .....	107
2.2.6 <i>Assédio moral no setor público e nas Universidades</i> .....	113
<b>3 MÉTODO.....</b>	<b>119</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	119
3.1.1 <i>Abordagem epistemológica</i> .....	122
3.2 Participantes .....	123
3.3 Procedimentos de coleta dos dados.....	124
3.4 Procedimentos de análise e interpretação dos dados .....	128
3.4.1 <i>Dimensões de análise</i> .....	129
3.4.2 <i>Análise dos dados</i> .....	133
3.5 Limitações da pesquisa .....	134
<b>4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DOS PARTICIPANTES .....</b>	<b>137</b>

<b>4.1 Locus da pesquisa: Universidade Federal de Santa Catarina..</b>	<b>137</b>
<b>4.2 Caracterização dos participantes.....</b>	<b>143</b>
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>151</b>
<b>5.1 Dimensão: Cultura e Práticas Organizacionais.....</b>	<b>151</b>
<b>5.1.1 História Organizacional.....</b>	<b>153</b>
5.1.1.1 Acontecimentos marcantes .....	154
5.1.1.2 Pessoas significativas.....	159
5.1.1.3 Imagem e Projeção da Universidade.....	164
5.1.1.4 Rituais e Ritos Organizacionais .....	174
5.1.1.5 Resumo .....	179
<b>5.1.2 Políticas de Gestão Institucional .....</b>	<b>181</b>
5.1.2.1 Bases para interpretar e executar o trabalho.....	181
5.1.2.2 Organização comunicativa.....	184
5.1.2.3 Critérios para ocupação de cargos.....	189
5.1.2.4 Práticas de reforçamento .....	196
5.1.2.5 Governabilidade .....	200
5.1.2.6 Forças delimitadoras .....	209
5.1.2.7 Resumo .....	213
<b>5.1.3 Normativas Institucionais.....</b>	<b>215</b>
5.1.3.1 Regras e normas escritas .....	217
5.1.3.2 Regras e normas não escritas .....	223
5.1.3.3 Código de ética .....	230
5.1.3.4 Resumo .....	238
<b>5.1.4 Valores Institucionais .....</b>	<b>240</b>
5.1.4.1 Práticas.....	241
5.1.4.2 Identificação com os valores.....	252
5.1.4.3 Resumo .....	256
<b>5.1.5 Servidores Docentes e Técnico-administrativos.....</b>	<b>257</b>
5.1.5.1 Caracterização dos servidores .....	258
5.1.5.2 Tipologia de Relacionamento Profissional .....	268
5.1.5.3 Resumo .....	274
<b>5.1.6 Vivências na instituição .....</b>	<b>275</b>
5.1.6.1 Crenças.....	275
5.1.6.2 Significado de Trabalhar na UFSC .....	281
5.1.6.3 Resumo .....	284
<b>5.2 Dimensão: Caracterização do Assédio Moral.....</b>	<b>285</b>
<b>5.2.1 Compreensão do Assédio Moral .....</b>	<b>287</b>
5.2.1.1 Conceituação do assédio moral.....	287
<b>5.2.2 Situações de assédio moral .....</b>	<b>295</b>
5.2.2.1 Descrição das situações de assédio moral.....	295

5.2.2.2 Resumo.....	324
<b>5.2.3 Aspectos da Violência.....</b>	<b>325</b>
5.2.3.1 Motivos da violência .....	327
5.2.3.2 Características do agressor .....	331
5.2.3.3 Consequências do assédio moral .....	336
5.2.3.4 Denúncia da violência .....	347
5.2.3.5 Resumo.....	353
<b>5.2.4 Notoriedade do assédio moral.....</b>	<b>355</b>
5.2.4.1 Práticas e discursos sobre o assédio moral .....	355
<b>5.3 Dimensão: Elementos vinculantes entre cultura organizacional e assédio moral .....</b>	<b>364</b>
<b>5.3.1 Cultura como propiciadora e/ou sustentadora do assédio moral.....</b>	<b>365</b>
5.3.1.1 Práticas culturais assediadoras .....	366
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>383</b>
<b>6.1 Sugestões para pesquisas futuras.....</b>	<b>391</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>393</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário online.....</b>	<b>415</b>
<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ...</b>	<b>428</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>429</b>
<b>ANEXO A – E-mail de divulgação da pesquisa.....</b>	<b>432</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa em termos de relevância científica e social, originalidade e viabilidade, além da estrutura de organização do trabalho.

### 1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa

Após um longo período de acumulação do capital, durante o fordismo e a fase keynesiana, o capitalismo, a partir dos anos 1970, começou a dar os primeiros sinais de uma crise estrutural (ANTUNES, 2005). A crise do modelo fordista keynesiano, começa a modificar a lógica organizacional interna, e implica na introdução de uma lógica neoliberal fora e dentro das organizações (HELOANI, 2003). Essa crise estrutural, por sua vez, teve como expressão o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível (ou toyotismo), repercutindo em transformações no mundo do trabalho que vêm acompanhadas de profundas mudanças nas relações entre Estado e sociedade civil.

Dentre as consequências que a reestruturação produtiva acarreta, salienta-se a flexibilização dos contratos de trabalho, a desregulamentação de direitos sociais, o desemprego estrutural e a diminuição dos postos de trabalho, explicado pela “necessidade do capital” de reduzir gastos e das mudanças advindas da crise econômica aliada às radicais mudanças tecnológicas (ANTUNES, 2005). Presencia-se, cada vez em maior escala, segmentos da população caracterizados enquanto “reserva”, “descartáveis” para o mercado de trabalho.

No atual estágio de desenvolvimento tecnológico, faz-se menção também à tentativa de se obter o controle da produção e, conseqüentemente, mascarar as desigualdades e a exploração de uma classe sobre a outra, inerente à sociedade capitalista, a partir da defesa da adesão do trabalhador às metas de produtividade (ANTUNES, 2005). Os trabalhadores passam a ser chamados de “colaboradores”, “funcionários do mês”, e sob a égide da competitividade buscam auferir mais lucro do que os demais. Dejours (2007), ao tratar do que é contemporâneo em relação à economia, ao trabalho e ao sujeito que trabalha, faz menção à busca desenfreada pela competitividade, e associa a impossibilidade de empregar-se e reempregar-se com a geração de um processo de dessocialização continuado, à medida que põe em perigo a identidade de

indivíduos ou grupos, bem como gera sofrimento para os que não têm trabalho e para aqueles que trabalham.

Essas mudanças ocorridas no mundo do trabalho passaram a exigir um perfil de trabalhador com alto índice de escolaridade, flexível, autônomo e polivalente – exercendo várias funções e, com isso, intensificando sua carga de trabalho e seu processo de desgaste físico e mental. Ou seja, tais mudanças instauram nos sujeitos “uma necessidade quase irrefreável de buscar no mercado um ‘pacote’ de competências desejadas pelo mundo do trabalho, pois isso garantia a empregabilidade” (SOUZA; AZEREDO, 2004, p. 51).

Por sua vez, as grandes transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas e culturais ocorridas nas últimas décadas e a elevação do aspecto econômico à categoria de valor supremo tem causado sérios impactos nas sociedades modernas, cujos estudos sinalizam a existência de uma forte crise de identidade (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008) que repercute nas instituições, públicas, privadas ou do 3º setor, nas relações, nas suas práticas e na própria cultura destas, e, principalmente, na sociedade.

As organizações públicas, consideradas como sistemas dinâmicos, complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente (PIRES; MACÊDO, 2006), são formadas e têm por objetivo prestar e cumprir serviços e compromissos com a sociedade. Elas influenciam e são influenciadas por estas transformações, pelas relações e o mundo do trabalho.

Essas organizações cumprem suas funções e serviços buscando uma maior eficiência da “máquina pública”, com fins para alcançar a sociedade. Ou seja, seguem, como toda organização, princípios da administração científica, com vista a produtividade. As organizações públicas apresentam características básicas, como a elevada burocracia existente no seu funcionamento, apego às regras e rotinas, supervalorização das hierarquias, paternalismo nas relações, apego ao poder, e muitas outras (PIRES; MACÊDO, 2006). Ao adentrar nesse tipo de organizações, e focar principalmente na universidade, lócus de investigação desta tese, é possível também visualizar essas características muito presentes nas práticas e na estrutura das instituições universitárias públicas.

Além das características presentes em toda instituição pública, as instituições universitárias, considerada organizações complexas<sup>1</sup>,

---

<sup>1</sup> A universidade é considerada uma organização complexa não apenas pela sua condição de instituição especializada, mas por executar atividades múltiplas

apresentam uma elevada especialização de tarefas, baixo treinamento e doutrinação de seus membros para o trabalho, elevada burocratização, formato organizacional amplo na base e estreito no topo, agrupamento de unidades sob forma funcional, pouca atividade de planejamento e controle, dentre outras (LEITÃO, 1990). Não obstante, assim como qualquer outra organização, as universidades sofrem pressão e são influenciadas pela sociedade, pelo mercado, pelo Estado, que provocam mudanças nas suas práticas, e conseqüentemente modificam a sua cultura. Desta forma, pode-se enfatizar que a atual conjuntura das instituições universitárias encontra-se cada vez mais turbulenta, e reflete muitos problemas da própria sociedade, instituições e cultura brasileira.

O mundo da academia hoje após tantas mudanças não é diferente do mundo das fábricas. É o universo das relações sociais. É o espaço dos discursos e promessas, das seduções e conflitos, da competição e exigências, é uma relação que comporta sentimentos de identificação e adesão muitos fortes, sustentados pelo discurso que regulamentam comportamentos e corpos. Reorganiza a produção acadêmica com vistas a maior produtividade também. Desta perspectiva, as exigências aos docentes e a todo o corpo funcional se intensificou atingindo um grau de eficiência historicamente novo, ao mesmo tempo em que as relações sociais laborais aos poucos vão se precarizando (informação verbal)<sup>2</sup>.

Vivemos em uma sociedade onde as relações sociais são regidas por um princípio de competição generalizada, onde o trabalhador deve lutar para ter uma existência social (GAULEJAC, 2007). Para o autor, temos “de um lado o triunfo da racionalidade instrumental<sup>3</sup>; do outro, um

---

direcionadas para o ensino, a pesquisa e a extensão (voltado principalmente para à comunidade) (LEITÃO, 1985). Ela se diferente de muitas organizações pelo fato de se relacionar com o ambiente externo, a qual do ponto de vista organizacional, é uma instituição de estrutura altamente complexa da sociedade moderna.

<sup>2</sup> Informação verbal: comentário realizado pela professora Dr<sup>a</sup>. Margarida Barreto na qualificação do projeto desta tese ocorrido em 20 de agosto de 2014.

<sup>3</sup> A racionalidade instrumental para Weber (apud RAMOS, 1989) é determinada por uma expectativa de resultados ou “fins calculados”. Mannheim (apud RAMOS, 1989) comenta que a racionalidade instrumental (ou funcional para o

mundo que não tem mais sentido, que parece dominado pela incoerência e pelo paradoxo” (GAULEJAC, 2007, p. 144). A diferenciação entre o discurso e as práticas, os conflitos, a competição exacerbada, a busca pela produtividade a todo custo e muitas outras, são características presentes no cotidiano das instituições sejam elas universitárias, públicas, privadas.

A cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) as organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio de sua cultura<sup>4</sup>, determinados padrões de relacionamento e estrutura (formal e informal), e principalmente os seus valores. No entanto, ao mesmo tempo em que as organizações estabelecem um discurso de cooperação e trabalho em equipe, enfatizam a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho (HELOANI, 2005). Nesta competição, o individualismo, o medo de perder o poder/cargo, o “atropelamento da ética”, o alcance dos objetivos fins sem se preocupar com os meios, a aceitação do “trabalho sujo”<sup>5</sup>, se tornam estratégias de ação, as quais demonstram a existência de um problema estrutural, cultural e comportamental na sociedade, na organização e no próprio indivíduo (DEJOURS, 2007; HELOANI, 2005).

---

autor) diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta. Esta racionalidade tende a prejudicar o indivíduo em sua capacidade de sadio julgamento, desta forma, na sociedade moderna a racionalidade funcional pretende abranger a totalidade da vida humana, não deixando ao indivíduo outra escolha além da desistência da própria autonomia. Mannheim não sugere que a racionalidade funcional deve ser abolida da sociedade, ele estipula, antes, que uma ordem social verdadeira e sadia não pode ser obtida quando o homem perde a “força psicológica” (capacidade de julgamento) que lhe permite suportar a tensão entre a racionalidade funcional e substantiva.

<sup>4</sup> Compreende-se cultura como “[...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação” (FLEURY, 1995, p. 8).

<sup>5</sup> A aceitação do “trabalho sujo” segundo metáfora de Dejours (2007) explica a participação consciente do sujeito em atos injustos como um ato calculista. Justificada, sobretudo, para manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário e não comprometer o seu futuro na organização. Em muitas organizações o indivíduo é incitado a participar de uma cultura organizacional que objetiva o resultado acima de tudo e utilizar métodos, manipulações e atos para cumprir suas metas, não se importando com a execução de práticas violentas para tal fim.

Estes contextos enfatizam um problema cultural dentro da sociedade, do mundo do trabalho e das próprias organizações. Não se trata apenas de dizer que a culpa é das instituições. Pois, uma organização não possui cabeça, nem braços, nem um coração, não detém um aparelho psíquico de inteligência ou sentimentos, não é neurótica, nem paranoica ou perversa (GAULEJAC, 2006; 2007). Contudo, o seu mecanismo de funcionamento pode provocar nos seus trabalhadores práticas e comportamentos neuróticos, paranoicos ou perversos (HENRIQUEZ, 1998, apud, GAULEJAC, 2007).

Todas estas práticas e comportamentos antiéticos e desrespeitosos, são vivenciados e praticados pelos gestores e/ou trabalhadores cotidianamente no seus ambientes de trabalho, e muitos estão inseridos na própria cultura destas instituições. Os quais, em particular, podem favorecer e incitar relações de violência, de humilhação, de exclusão, ou seja, de assédio moral no trabalho.

O assédio moral pode ser definido como comportamentos, ações e práticas hostis repetidos, dirigidos a um ou mais trabalhadores de forma consciente ou inconsciente, que podem trazer danos à integridade psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho (EINARSEN et al., 2003; 2005). O assédio moral não é uma situação essencialmente interpessoal, é muito mais complexo, deve-se considerar o indivíduo como um produto de uma construção sócio-histórica, sujeito e produtor de inter-relações que ocorrem dentro do meio-ambiente social, com suas regras e leis (HELOANI, 2004).

O assédio moral no trabalho é também um problema organizacional, pois ocorre dentro do ambiente laboral; assim a organização torna-se corresponsável pela sua prática ou pela isenção dos comportamentos a ações hostis (NUNES; TOLFO, 2013b). Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 38) ao considerar o assédio como uma questão organizacional “[...] entendemos que algumas empresas negligenciem os aspectos desencadeadores desse fenômeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não por que os dirigentes o desejem, mas porque eles se omitem”. As formas de gestão e a cultura da organização podem servir de fatores propiciadores para violências ao trabalhador, e se transformarem em situações características de assédio moral no trabalho (NUNES; TOLFO, 2012a; 2013b). O assédio moral não pode ser visto como uma situação interpessoal apenas, mas resultante de um conjunto de situações que envolvem necessariamente o mercado, a organização, a cultura organizacional, seus valores e práticas.

Neste contexto, o ambiente educacional não escapa destas práticas de violência; ao contrário, segundo Hirigoyen (2006; 2008) a área da

educação é uma das mais afetadas pelos comportamentos e ações hostis contra trabalhadores – assédio moral. Em estudo efetuado por Nunes (2011) acerca do assédio moral, ficaram evidenciadas diversas situações de violência na Universidade Federal de Santa Catarina, que constitui o lócus de estudo desta tese. O referido autor, constatou que a mesma não desenvolve práticas e comportamentos que visem a inibir a sua ocorrência, e desta forma incentiva e sustenta a violência mediante o não envolvimento. Também asseverou que há situações de violência que claramente levam a suposições de que existe uma cultura institucional que influencia e/ou sustenta o assédio moral na UFSC (NUNES, 2011).

Nesta perspectiva, esta tese aborda dois fenômenos amplos e complexos, o assédio moral no trabalho e a cultura organizacional. Ao estudar e compreender os elementos que constituem a cultura da UFSC, a forma como eles se relacionam e funcionam, e as características comportamentais que engendram, pode-se identificar detalhadamente aspectos despercebidos no dia-a-dia institucional. Em consequência disto, buscou-se compreender os fatores e elementos culturais visíveis e invisíveis, formais ou informais, presentes nas ações e práticas institucionais, que influenciam as práticas de assédio moral na UFSC.

Embora a literatura nacional<sup>6</sup> e internacional<sup>7</sup> identifiquem a cultura como um fator antecedente ao assédio moral, ou seja, que influencia a sua ocorrência, não apresenta quais e como estes elementos presentes na cultura organizacional podem ser propícios à incidência da violência. Assim, a partir desta lacuna científica evidenciada, torna-se relevante social e cientificamente responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as relações entre a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina?**

## 1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa foram definidos de modo a coletar as informações que permitissem responder ao problema da pesquisa.

---

<sup>6</sup> Freitas, Heloani e Barreto (2008), Gosdal et al. (2009), Bradaschia (2007), Martiningo Filho (2007), Nunes (2011), e demais.

<sup>7</sup> Einarsen et al. (2003; 2005), Salin (2003a; 2003b), Hoel e Salin (2003), Vartia (2003), Einarsen (2005), Piñuel (2013) e demais.

### ***1.2.1 Objetivo geral***

Compreender as relações entre a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- a) Descrever a cultura organizacional vigente na UFSC;
- b) Identificar as práticas de assédio moral no trabalho na UFSC;
- c) Caracterizar elementos constituintes da cultura organizacional identificados como favoráveis ao assédio moral no trabalho.

## **1.3 Justificativa**

O assédio moral no trabalho é um fenômeno tão antigo quanto o próprio trabalho, porém é somente nos últimos anos que foi identificado e caracterizado como fenômeno destruidor das relações laborais, do próprio ambiente organizacional e, muitas vezes, do próprio trabalhador (HIRIGOYEN, 2006; NUNES, 2011). Nas abordagens iniciais dos estudos e pesquisas sobre o tema, o foco estava nas relações interpessoais, mais especificamente voltado para identificar as características dos agressores e das vítimas, para compreender como ocorria a violência (NUNES; TOLFO, 2013a). Contudo, com o passar dos anos e com a evolução e descobertas das pesquisas nas mais diversas áreas, este contexto foi sendo deixado de lado, e observou-se que existem outros fatores importantes que influenciam a incidência da violência, como por exemplo o mercado, a economia, a organização, a cultura organizacional, seus valores e práticas, e outros.

Portanto, esta pesquisa contempla um fenômeno importante para compreender o assédio moral e, conseqüentemente, contribuir para a construção de medidas e estratégias para prevenir e combater a violência, qual seja a cultura organizacional. Logo, o estudo tem elementos teóricos que merecem uma atenção continuada e aprofundamento dos estudos e pesquisas, bem como justificativa prática pelo que a problemática afeta toda a sociedade e, especialmente, as relações laborais.

O pesquisador tem trabalhado com a temática do assédio moral desde 2008, quando pesquisou junto a 139 alunos em 6 cursos de pós-graduação *lato sensu* sobre o entendimento que os mesmos tinham em relação às formas de assédio moral praticadas no mundo do trabalho. Em seqüência, em 2011, pesquisou sobre as características de assédio moral no trabalho identificadas pelos servidores (docentes e técnico-

administrativos) da Universidade Federal de Santa Catarina. Estes trabalhos, além de participação em diversos congressos nacionais e internacionais sobre o tema, publicações em periódicos, eventos e livros, auxiliaram e criaram indagações sobre algumas características do fenômeno.

Dentre estas indagações, a qual ficou mais incisiva durante a pesquisa de mestrado realizada em 2011, foi a relação entre a cultura organizacional e o assédio moral. Mais especificamente, de que forma a cultura organizacional influencia na ocorrência do assédio moral no trabalho. Apesar da literatura nacional e internacional enfatizar que influencia, não apresenta exatamente em que aspectos ou quais elementos provocam e/ou sustentam a incidência do assédio moral. Esta literatura inclui autores altamente representativos nos estudos do tema: Freitas, Heloani e Barreto (2008), Einarsen et al. (2003; 2005; 2011), Salin (2003a; 2003b), Vartia (2003), Einarsen (2005), Piñuel (2013) e demais, que nos apresentam um gap nesta produção.

A maioria das pesquisas acadêmicas acerca do assédio moral no trabalho foca principalmente nas consequências para o indivíduo assediado, sob uma perspectiva e orientação no âmbito das Ciências Humanas e da Saúde. Nota-se que poucos trabalhos abordam a temática na perspectiva da Ciência da Administração, mesmo o tema estando atrelado ao âmbito organizacional. Em pesquisa realizada por Nunes e Tolfo (2015c) nos anais de eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD<sup>8</sup>) em relação a artigos que envolvessem o tema assédio moral no trabalho entre os anos de 2001 e 2013, foi constatado a publicação de 35 artigos, sendo que destes 12 (34,3%) tiveram como foco a Universidade.

Destaca-se a importância da contribuição dos resultados que esta pesquisa proporcionou, para a identificação de elementos que influenciam a ocorrência do assédio moral, corroborando desta forma para o aprofundamento da teoria e conseqüentemente para a prevenção e combate a esta violência. Há, portanto, relevância científica e social para a produção do conhecimento de um fenômeno que precisa ser conhecido e combatido. A importância deste estudo não consiste apenas na relevância e contribuição científica proporcionada pelo mesmo. Mas também, pode colaborar significativamente para a instituição e seus

---

<sup>8</sup> Fundada em 1976, é o principal órgão de interação entre programas associados, grupos de pesquisa da área, reunindo mais de 60 programas de doutorado e mestrado associados em uma comunidade acadêmica internacionalmente reconhecida.

gestores no que tange a ambos possuem uma visão mais holística e precisa da influência da cultura e práticas organizacionais vida da instituição e do indivíduo. A relevância desta pesquisa encontra-se também na possibilidade de se olhar a universidade, objeto desta pesquisa, pelos olhos de seus diferentes atores, para, a partir disso, por meio dos múltiplos saberes, buscar compreender, e construir um entendimento baseado nos enfoques empíricos e teóricos. Além disto, os resultados obtidos na pesquisa não refletem apenas a situação da instituição, mas podem ser considerados para muitas outras universidades, e desta forma, contribuir para as mesmas.

Em relação a viabilidade, a pesquisa foi viável, pois se teve acesso aos servidores docentes e técnicos-administrativas, objetos de análise e à Universidade Federal de Santa Catarina. Devido à dissertação de mestrado elaborada pelo pesquisador ter como tema principal o assédio moral no trabalho, se teve acesso a diversos materiais já consolidados por autores da área de estudo, renomados internacionalmente, bem como o acesso aos principais pesquisadores brasileiros na temática, como Margarida Barreto e Roberto Heloani. Por fim, ressalta-se a importância em dar continuidade à pesquisa realizada no mestrado, com uma outra abordagem e foco, uma vez que identificou-se a relevância e necessidade de preencher uma lacuna acerca do assédio moral no trabalho – o aprofundamento dos elementos presentes na cultura e nas práticas organizacionais que influenciam a ocorrência deste fenômeno no ambiente laboral.

Destarte, mediante o apresentado, considera-se que a pesquisa atendeu aos requisitos preconizados por Castro (1978), importância, originalidade e viabilidade como sendo os pré-requisitos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa que justificam uma tese de doutorado.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

No primeiro capítulo dá-se enfoque a exposição do tema, o que possibilita o entendimento do objeto da pesquisa e dos fenômenos estudados. Na contextualização estabelece-se uma articulação entre o capitalismo e o mundo do trabalho, organizações públicas, universidade, cultura organizacional e assédio moral. Em seguida, apresentam-se os objetivos desta pesquisa, os objetivos geral e específicos, além da relevância do trabalho, mostrando os aspectos de importância, originalidade e de viabilidade.

No segundo capítulo, revisão da literatura, tem-se a apresentação dos dois temas da tese – cultura organizacional e assédio moral. Na subseção sobre cultura organizacional, são contempladas as abordagens teóricas e conceituação, elementos constituintes da cultura organizacional, as dimensões da cultura, a cultura nacional e brasileira, no serviço público e na universidades, e termina com algumas formas metodológicas de se observar a cultura. Na subseção sobre assédio moral no trabalho, são abordado os conceitos e características, situações e orientação do assédio, a sua estrutura, as possíveis consequências e efeitos da violência, o assédio moral e a cultura organizacional e o assédio no serviço público e em universidades.

O método é apresentado no terceiro capítulo, onde são expostas as características da pesquisa e a abordagem epistemológica utilizada na mesma, os participantes, os procedimentos para coleta dos dados, os procedimentos de análise e interpretação dos dados, além das dimensões de análise, e por fim as limitações.

O quarto capítulo contempla a apresentação da instituição analisada, a Universidade Federal de Santa Catarina, mediante descrição breve de sua história, de sua estrutura, missão e valores, e a caracterização dos participantes da pesquisa.

Apresenta-se no quinto capítulo a interpretação e análise dos dados, ordenados conforme as dimensões, categorias e subcategorias estabelecidas na pesquisa. Primeiramente tem-se a exposição e análise da dimensão sobre a cultura e práticas organizacionais, em sequência a dimensão sobre o assédio moral, e a dimensão sobre os elementos vinculantes entre a cultura organizacional e o assédio moral.

Por fim, no sexto e último capítulo são expostas as considerações finais do estudo desenvolvido.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo apresentam-se os temas que sustentaram a pesquisa, iniciando pela cultura organizacional, e em sequência, o assédio moral no trabalho.

### 2.1 Cultura organizacional

A palavra cultura não nasceu na teoria administrativa; o termo surge na sociedade romana com a expressão latina *colere* que se refere ao cultivo de produtos relacionados a terra, a educação, ao cuidado com os deuses e ao desenvolvimento da infância (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Ou seja, o termo “cultura” se origina metaforicamente do cultivo, do processo de lavrar e preparar a terra para o cultivo (MORGAN, 1996; SILVA, 2001). O termo cultura pode ser compreendido em diferentes níveis, como a cultura de um povo ou de uma nação (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Nesta perspectiva, a ideia de cultura nacional, segundo os autores, se tornou uma preocupação dos países europeus devido aos movimentos de unificação das cidades-Estado em Estados absolutistas, uma vez que a intenção era de criar uma identidade entre elas para justificar a centralização do poder econômico e político<sup>9</sup>. Em sequência, no contexto mercantilista e de expansão imperialistas, o termo cultura foi compreendido como o “entendimento de costumes, língua, crenças e mitos de povos diferentes para o estabelecimento de relações comerciais e de relações de dominação” (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 283-284).

A cultura tem-se beneficiado de contribuições das mais diversas ciências e áreas de conhecimento, no entanto, suas raízes são encontradas na sociologia e antropologia (FREITAS, 2007). Desta forma, a seguir, são apresentados alguns aspectos sobre cultura em ambas perspectivas, e em sequência, inicia-se sobre cultura organizacional, e suas conceituações.

Na perspectiva sociológica, Fleury e Sampaio (2002,) relatam que a corrente mais importante para a análise da cultura é o interacionismo simbólico de Erving Goffman e Peter Berger. Na obra de Berger e Luckmann, “*The social Construction of Reality*” os autores procuram explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Para estes autores, a vida cotidiana se apresenta para os indivíduos como uma

---

<sup>9</sup> Não se pode negar que muitos países se utilizaram de princípios darwinistas para justificar a dominação política e/ou econômica das culturas ditas superiores em sociedades ditas “primitivas” (MORGAN, 1996).

realidade ordenada, ou seja, uma realidade que se impõe como objetivada, pré-arranjada em padrões, que é constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes do indivíduo aparecer em cena. Nesta perspectiva, o indivíduo percebe que existe correlação entre os significados atribuídos por ele e pelos outros ao objeto, ou seja, existe um compartilhamento de um senso comum sobre a realidade (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Neste processo de objetivação um elemento importante é a produção de signos (sinais que têm significações) como a linguagem, por exemplo, que compreende um conjunto de significados com capacidade de comunicar significados (FLEURY, 1996).

Por sua vez, quando existe a necessidade de transmitir a um novo grupo social a visão de mundo, surge a necessidade de legitimação que compreende o processo de explicar e principalmente justificar esta nova “ordem institucional” (FLEURY; SAMPAIO, 2002). Nesta fase, se tem os elementos cognitivos e normativos que dão origem ao universo simbólico.

[...] o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade; em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação (BERGER; LUCKMANN, 1967, apud FLEURY, 1996, p. 18).

Em síntese, na proposta sociológica de Berger e Luckmann a questão do poder é observada como pano de fundo sobre o qual tecem as relações sociais, por sua vez, suas ideias sobre a construção do universo simbólico e seus processos de legitimação são importantes para o desenvolvimento do conceito sobre cultura organizacional (FLEURY, 1996).

Na perspectiva antropológica, a dimensão simbólica é capaz de integrar todos os aspectos da prática social (FLEURY, 1996; FLEURY; SAMPAIO, 2002). Para Durhan (1984, apud FLEURY, 1996; FLEURY; SAMPAIO, 2002) os antropólogos procuraram conceber os padrões culturais não como um modelo que determinaria comportamentos estritamente idênticos, mas como uma estrutura que permitiria atribuir significado a determinadas ações. Adentrando na perspectiva antropológica Freitas (2007) elenca algumas correntes.

- Cognitiva: a cultura é observada como um conjunto de conhecimentos compartilhados entre os membros da sociedade ou grupo;
- Simbólica: a ênfase está nos significados compartilhados;
- Estrutural: privilegia o estudo dos processos psicológicos inconscientes.

Em 1952 os antropólogos Kroeber e Kluckholm identificaram aproximadamente 160 diferentes definições de cultura, no entanto, tais conceitos estavam inter-relacionados e se manifestavam em maneiras de observar o modo de vida de determinada sociedade ou grupo social (SMIRCICH, 1983).

De forma similar, Schein (2009) apresenta várias categorias – palavras comumente usadas na definição – para descrever a cultura, as quais foram compartilhadas ou assumidas em comum por determinados grupos.

Quadro 1: Categorias usadas para descrever cultura

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES	AUTORES
<b>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem</b>	A linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959; 1967) James, Moore e Snyder (1988) Trice e Beyer (1985; 1993) Van Maanem (1979)
<b>Normas de grupo</b>	Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por pagamento diário justo”.	Homans (1950) Kilmann e Saxton (1983)
<b>Valores Expostos</b>	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço”.	Deal e Kennedy (1982; 1999)
<b>Filosofia Formal</b>	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981) Pascale e Athos (1981) Packard (1995)
<b>Regras do jogo</b>	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui”.	Schein (1968; 1978) Van Maanen (1979) Ritti e Funkhouser (1987)
<b>Clima</b>	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos.	Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000) Schneider (1990) Tagiuri e Letwin (1968)

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS	DEFINIÇÕES	AUTORES
<b>Habilidades natas</b>	Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito.	Argyris e Schon (1978) Cook e Yanow (1993) Henderson e Clark (1990) Peters e Waterman (1982)
<b>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos</b>	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros do início do processo de socialização.	Douglas (1986) Hofstede (1991) Van Maanen (1979) Senge et al. (1994)
<b>Significados compartilhados</b>	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973) Smircich (1983) Van Maanen e Barley (1984) Weick (1995)
<b>“Metáforas raízes” ou símbolos de integração</b>	As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa.	Gagliardi (1990) Hatch (1990) Pondy et al. (1983) Schultz (1995)
<b>Rituais e celebrações formais</b>	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos.	Deal e Kennedy (1982; 1999) Trice e Beyer (1993)

Fonte: adaptado de Schein (2009, p. 12-13)

Para Schein (2009) a palavra cultura acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento:

- a) estabilidade estrutural: a cultura implica em algum nível de estabilidade estrutural do grupo, ou seja, quando algo é “cultural”, não é apenas compartilhado, mas também é estável porque define o grupo. Nesse sentido, a cultura dificilmente será mudada, mesmo com a saída de alguns membros da organização, pois os membros valorizam a estabilidade no que ela proporciona de significado e previsibilidade;
- b) profundidade: a cultura de um grupo é a parte mais profunda e frequentemente inconsciente. Desta forma, ela é menos tangível e menos visível que outros elementos;

- c) extensão: a cultura é universal, influencia todos os aspectos de como a organização lida com suas atividades, ambientes e operações. Ou seja, uma vez desenvolvida, ela engloba todo o funcionamento de um grupo social;
- d) padronização ou integração: deriva da necessidade humana em tornar o ambiente mais sensível e ordeiro, ou seja, de tornar o ambiente com maior estabilidade e previsível. Ela é a essência do que se entende por “cultura”, que implica que rituais, clima, valores e comportamentos sejam vinculados em um todo coerente.

Por fim, nesta seção serão trabalhados importantes conteúdos para a compreensão sobre a cultura organizacional, tendo como principais tópicos as abordagens e conceitos, elementos constituintes da cultura organizacional, dimensões da cultura, cultura nacional e brasileira, no serviço público e na universitária, e por fim desvendando a cultura.

### ***2.1.1 Abordagens e conceitos***

Os estudos sobre a cultura organizacional se tornaram mais intensos e populares na década de 1980, apesar de que parte de seus pressupostos estavam presentes nas pesquisas acadêmicas anteriores a esta data (CAVEDON, 2010). O interesse pelo tema foi acompanhado também por profissionais não especializados no mundo da gestão como cineastas, romancistas, jornalistas norte-americanos (FREITAS, 2007). Os quais, segundo a autora, destacaram nas mídias o mundo organizacional como um espaço de *glamour* nas colunas sociais e os gestores como “celebridades” importantes.

Em qualquer organização formal, de fácil observação e identificação, existe também uma organização informal, invisível para quem é de fora, mas que a influência constantemente suas práticas, relacionamentos e sua própria cultura. A visualização de uma organização formal e informal é possível por meio da metáfora do iceberg, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: A organização como um iceberg



Fonte: adaptado de Selfridge e Sokolik (1975) e French e Bell (1990)

Conforme observado na Figura 1, os elementos visíveis, aqueles acima da linha d'água, são facilmente observáveis. Para alguns esta dimensão é a única realidade que deve ser considerada para descrever a situação da organização. No entanto, embora os elementos abaixo da linha d'água nem sempre são facilmente reconhecidos no cotidiano da organização, eles apresentam grande influência no dia-a-dia organizacional.

Segundo Freitas (2007) dentre os autores que se dedicaram a discussão sobre conceitos, paradigmas e métodos de pesquisa sobre cultura nas organizações, Linda Smircich é quem desenvolveu estudos mais citados em toda a produção acadêmica, e consequentemente contribuiu substancialmente na definição de objetos e métodos de pesquisa em função dos pressupostos básicos que o pesquisador têm a respeito do que é o homem, o que é organização, o que é a cultura. A partir das combinações dos pressupostos, Smircich (1983) identificou que o conjunto das pesquisas sobre cultura organizacional tendem a visualizar as organizações de duas formas: a) como uma metáfora, enxergando a

organização como ela é; b) como uma variável, que considera a cultura como algo que a organização tem. Com base nestes dois modos de enxergar a relação entre organização e cultura, Smircich (1983) apresenta cinco conceitos de cultura na perspectiva antropológica, relacionando-as com os temas de pesquisa em organizações e na administração, e seus respectivos conceitos de organização na teoria das organizações.

Quadro 2: Relações da cultura com a teoria das organizações

CONCEITOS DE CULTURA NA ANTROPOLOGIA	TÓPICOS DE PESQUISA EM ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO	CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO NAS TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex.: Funcionalismo (Malinowski)	<i>Cross-Cultural</i> ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex.: Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulatório. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex.: Funcionalismo Estrutural (Radcliffe-Brown)	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processo de troca com o ambiente. Ex.: Teoria Contingencial
Cultura é um sistema que compartilha cognições. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Ex.: Etnociência (Goodenough)	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. Organização reside na rede de significados subjetivos que os membros compartilham em variados graus, e parece funcionar de forma semelhante a uma regra. Ex.: Teoria da Cognição Organizacional

(continua)

(continuação)

CONCEITOS DE CULTURA NA ANTROPOLOGIA	TÓPICOS DE PESQUISA EM ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO	CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO NAS TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
<p>Cultura é um sistema que compartilha símbolos e significados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser entendida.</p> <p>Ex.: Antropologia Simbólica (Geertz)</p>	<p>Simbolismo Organizacional</p>	<p>Organizações são padrões de discurso simbólico. Organização é mantida por meio de modos simbólicos como a linguagem, que facilita o compartilhamento de significados e realidades.</p> <p>Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional</p>
<p>Cultura é a projeção da infraestrutura inconsciente e universal da mente.</p> <p>Ex.: Estruturalismo (Levi-Strauss)</p>	<p>Processos Inconscientes e Organização</p>	<p>Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.</p> <p>Ex.: Teoria da Transformação Organizacional</p>

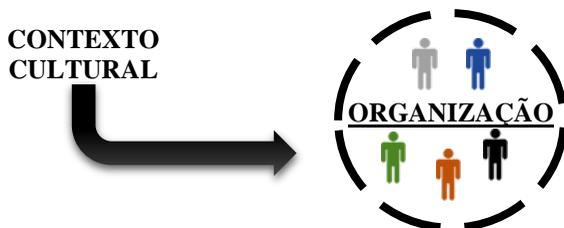
Fonte: adaptado de Smircich (1983, p. 342)

O Quadro 2 demonstra a relação entre a teoria das organizações com as abordagens de cultura. Os conteúdos mais frequentes das correntes culturais elaborados por Smircich (1983) dizem respeito: aos estudos sobre administração corporativa e o papel das culturas nacionais; a cultura corporativa que implicitamente incorpora a adaptabilidade organizacional; a cognição organizacional que trabalha os conhecimentos e aprendizagem compartilhadas; ao simbolismo organizacional que investiga os modelos simbólicos; discursivos e a construção de significados; e os processos inconscientes que se manifestam em formas e práticas organizacionais (FREITAS, 2007).

Nos estudos da Administração Comparativa, a cultura é considerada como pano de fundo, uma variável explicativa ou um *framework* amplo que influencia e reforça o desenvolvimento de crenças (SMIRCICH, 1983). A literatura desta corrente pode ser observada de um modo macro e micro, no nível macro o foco está em examinar a relação entre a cultura e estrutura organizacional, já no micro é investigar as similaridades e diferenças nas atitudes dos gestores em diversas culturas (EVERETT; STENING; LONGTON, 1982, apud SMIRCICH, 1983). A

Figura 2 apresenta a concepção da relação entre a organização e a cultura, onde a cultura é tratada como uma variável independente, mas que é importante para organização. Nela é possível visualizar que cada membro da organização é visto como um portador da cultura obtida em um contexto cultural externo a ela.

Figura 2: Cultura e Administração Comparativa



Fonte: adaptado de Smircich (1983, p. 343)

Na Cultura Corporativa as organizações são vistas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, além de serem produtoras de artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias (SMIRCICH, 1983). Ainda, segundo a autora, embora as organizações estejam incorporadas em um contexto cultural amplo, a ênfase dos pesquisadores está nas características socioculturais que se desenvolvem dentro das organizações. As pesquisas realizadas nessa corrente geralmente são baseadas na Teoria dos Sistemas que considera como variáveis a estrutura, o tamanho, a tecnologia, os modelos de liderança, além da cultura, introduzida no modelo de sistemas com o reconhecimento que os processos simbólicos ocorrem dentro das organizações. A abordagem da Cultura Corporativa concentra o maior número de pesquisas, que particularmente focam em questões de mudança e desenvolvimento organizacional (SILVA, 2001).

Apesar da Administração Comparativa e da Cultura Corporativa priorizarem aspectos distintos, possuem similaridades: ambas derivam de premissas básicas semelhantes sobre a natureza da realidade social, da organização e da natureza humana (SMIRCICH, 1983). Elas se inserem no paradigma funcionalista<sup>10</sup>, o qual compreende a cultura como uma

<sup>10</sup> Segundo Freitas (2007) o paradigma funcionalista, que trata a cultura como uma variável, é o mais difundido devido a sua constante busca por respostas pragmáticas para os problemas gerenciais. Para a autora, em tal abordagem encontramos as contribuições sobre análise de performance, design, mudança

variável que a organização possui a partir de alguns pressupostos em comum: a) a realidade social se expressa com base nos relacionamentos gerais e contingenciais; b) a metáfora organizacional é de que a organização é um organismo, existindo dentro de um ambiente que impõe comportamentos. Na “*Cross-Cultural* ou Administração Comparativa” a cultura é vista como uma variável oriunda do ambiente externo. Por sua vez, na “Cultura Corporativa”, ela é produto da interpretação e compartilhamento da realidade social externa pelos seus membros; c) o fenômeno cultural nas organizações é abordado a partir dos padrões de relacionamento internos e externos; d) em ambas correntes o foco está em reconhecer os fatores que garantam a previsibilidade, bem como os mecanismos que possibilitem o controle da organização e o melhoramento da gestão (SMIRCICH, 1983; SILVA, 2001).

Já nas três outras abordagens, a cultura não é uma variável, mas uma metáfora para conceitualizar a organização, ou seja, a cultura é algo que a organização é (SMIRCICH, 1983). A cultura como uma metáfora vai além da visão instrumental da organização, ela promove uma visão de que as organizações são manifestações expressivas oriundas da consciência humana (SMIRCICH, 1983; SILVA, 2001). Esta perspectiva, considera não somente os componentes econômicos e materiais, mas também os aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos para a compreensão e análise das organizações.

Na Cognição Organizacional a perspectiva está em determinar quais são as regras que orientam os grupos sociais, e a sua visão e descrição de mundo (SMIRCICH, 1983; SILVA, 2001). A cultura é abordada como um sistema único para perceber e organizar fenômenos materiais, eventos, comportamentos e emoções (GOODENOUGH, 1971 apud, SMIRCICH, 1983). Harris e Cronen (1979, apud SMIRCICH, 1983) propõem que a cultura de uma organização pode ser representada como um “*master contract*” que envolve a autoimagem da organização e as regras constitutivas e regulativas que orientam as crenças e ações com base nesta autoimagem.

No Simbolismo Organizacional a intenção é conhecer o discurso simbólico, sendo possível assim decifrar a organização (SILVA, 2001). Quando a perspectiva simbólica é aplicada na análise organizacional, uma organização como uma cultura, é concebida como um modelo de discurso simbólico, que necessariamente precisa ser interpretado, lido ou decifrado para ser compreendido (SMIRCICH, 1983). O objetivo central está em

---

organizacional, estudos normativos, prescritivos e interpretativos sobre o funcionamento da organização.

identificar como determinadas experiências se tornam significativas, e para tanto, é imprescindível compreender como: 1) os indivíduos interpretam e compreendem suas experiências, e como estas se relacionam em ações; 2) os grupos passam a compartilhar interpretações e significados de experiência para que as atividades possam ser organizadas; 3) a liderança coordena os significados e modela as interpretações, de modo que seja mantido um senso de organização e interpretações comuns de situações que influenciam as ações (SMIRCICH, 1983; SILVA, 2001).

Na abordagem dos Processos Inconscientes e Organização, o formato e ações dos indivíduos na organização são compreendidos como projeção dos processos inconscientes (SILVA, 2001). As formas e práticas organizacionais são compreendidas como projeções dos processos inconscientes e são analisadas com referência à interação dinâmica entre os processos fora da consciência e sua manifestação consciente (SMIRCICH, 1983).

As três abordagens apresentam perspectivas distintas de interesse, algumas são descritivas e documentais, outras focam na crítica social e na reforma dos arranjos sociais. Apesar de suas diferenças, são modelos de pensamento que definem essas perspectivas para além daquelas que tratam a cultura como uma variável (SMIRCICH, 1983).

Ao considerar as cinco correntes conjuntamente (*Cross-Cultural* ou Administração Comparativa; Cultura Corporativa; Cognição Organizacional; Simbolismo Organizacional; Processos Inconscientes e Organização), elas permitem demonstrar que o conceito de cultura para o estudo da organização é diversa e rica. Segundo Fleury e Sampaio (2002), os cinco tópicos de pesquisa em organização e administração apresentadas por Smircich (1983) constituem abordagens corretas da visão de cultura, sendo que cada uma delas apresenta formas diferentes de pesquisar e analisar as informações.

Assim como nas abordagens da cultura (antropológica e sociológica), no conceito de cultura organizacional também não existe um consenso ou um padrão (SMIRCICH, 1983). Assim, a opção por determinada base conceitual implica na escolha de diferentes objetos, métodos e instrumentos de pesquisa e análise.

Apesar de não existir um consenso sobre sua definição, algumas características estão presentes nos seus constructos – a cultura organizacional é: 1) holística; 2) historicamente determinada; 3) se relaciona com conceitos antropológicos; 4) socialmente construída; 5) difícil de mudar (HOFSTEDE et al., 1990).

A partir das diversas correntes de estudo sobre cultura organizacional Fleury (1996) seleciona algumas definições significativas sobre cultura:

- a) postura empiricista, de fotógrafo da realidade social: é mais simplista, referente ao diagnóstico de clima, que pretende apreender os padrões culturais de uma organização a partir do somatório de opinião e percepções de seus membros – descomplexando-a e definindo-a em uma única dimensão;
- b) postura antropológica: é mais elaborada, os pesquisadores se aproximam do tema e questionam a respeito do significado do universo simbólico nas organizações;
- c) postura administrativa: a cultura é vista como uma rede de concepções, normas e valores que são tão aceitas por verdadeiras que permanecem submersas à vida organizacional. Assim, para criar e manter a cultura, tais concepções, normas e valores precisam ser firmados e comunicados aos membros organizacionais por ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos<sup>11</sup> (BEYER; TRICE, 1986, apud FLEURY, 1996).

Como visualizado em Motta e Caldas (1997), Schein (2009), Hofstede et al. (1990) e Fleury (1996) a cultura apresenta diversos elementos os quais a norteiam e a descrevem. A partir disto, em sequência é apresentado o Quadro 3 com os conceitos de alguns autores brasileiros e internacionais a respeito do tema.

Quadro 3: Cultura organizacional: conceitos

AUTOR	CONCEITO
Pettigrew (1979) <sup>12</sup>	Cultura é um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um determinado grupo num determinado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Desta forma, o indivíduo cria e também é criado pela cultura, tendo assim uma relação de mão dupla. Ou seja, a organização é uma cultura e ao mesmo tempo possuem uma cultura.

(continua)

<sup>11</sup> Estes elementos serão trabalhados na subseção 2.1.2.

<sup>12</sup> Pettigrew (1979) segue em uma corrente interpretativa que se aproxima da proposta de Geertz.

(continuação)

AUTOR	CONCEITO
Geertz (1989, apud SILVA, 2001)	A cultura de uma organização se expressa na rede de significados e símbolos compartilhados pelos membros, sendo que tal compartilhamento é desenvolvido no processo de construção da organização e gradativamente produzido nas relações estabelecidas entre os diversos atores do ambiente organizacional. Por sua vez, a cultura é mais bem vista não como comportamentos complexos e concretos (costumes, usos, tradições, feixes de hábitos), mas como um conjunto de mecanismos de controle como planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento (GEERTZ, 2008).
Hofstede ([19--]a)	É a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria dos de outro. Ademais, a cultura organizacional é assumida a residir na mente de todos os membros organizacionais, e não somente nos gestores.
Schein (2009)	Cultura é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.
Fleury (1996)	Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.
Fleury (1995)	Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.
Cavedon (2000; 2004)	A cultura organizacional é definida como “uma rede de significados que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional”.

Fonte: compilado pelo autor (2016)

Um dos autores mais conceituados no âmbito internacional na questão da cultura, conceitualmente e metodologicamente, e também um dos mais consultados e referenciados nos estudos organizacionais é Edgar Schein (FLEURY, 1987; FLEURY, 1996; FREITAS, 2007). Para Schein (2009, p. 16) a cultura organizacional é definida como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Por sua vez, dentre os pesquisadores brasileiros Maria Tereza Leme Fleury se destaca no debate da cultura organizacional, e desde a década de 1990 se preocupa com a influência da cultura no comportamento social das organizações (SILVA, 2001). Fleury (1995, p. 8) conceitua cultura organizacional como:

[...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Apesar de Fleury (1996) considerar o conceito de Schein (2009) como um dos mais completos e referencial obrigatório, em sua primeira definição ela critica o mesmo por não levar em conta a dimensão do poder. Por sua vez, na sua segunda definição Fleury (1995) retira o termo “pressupostos básicos”, considera a cultura como um conjunto de valores e se afasta do elaborado por Schein (2009) no que estabelece a mesma é baseada no conjunto dos pressupostos básicos. Ela enfatiza não somente os elementos simbólicos, mas também as práticas organizacionais como aspectos relevantes para conhecer a cultura de uma organização.

Verifica-se que a “origem” da discussão sobre a cultura tem como pressupostos as bases antropológicas e sociológicas. Não há um consenso

em torno de uma melhor abordagem de cultura, mas diferentes abordagens as quais são oriundas de diferentes bases epistemológicas e mais adequadas conforme determinadas perspectivas. Esta pesquisa parte das abordagens simbólicas e subjetivas, mesmo que se utilize de instrumentos mais objetivos em vista o interesse em acessar o maior número possível de sujeitos.

Nesta subseção foram apresentadas as abordagens antropológicas e sociológicas da cultura e algumas definições de autores que contribuíram para a discussão e o enriquecimento do mesmo por meio de suas pesquisas. Em sequência continua a revisão sobre a cultura organizacional, mais especificamente a partir dos elementos constituintes da mesma.

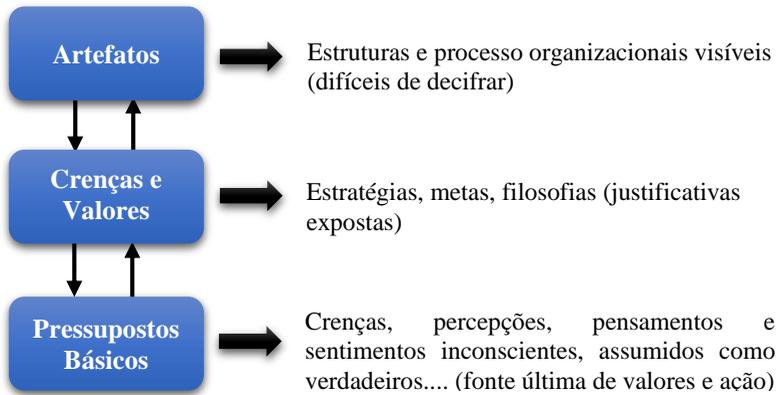
### ***2.1.2 Elementos constituintes da cultura organizacional***

Nesta subseção são apresentados os elementos constituintes da cultura, a partir dos trabalhos de Pettigrew (1979), Trice e Beyer (1984), Beyer e Trice (1987), Freitas (2007), Schein (2009) e outros autores.

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e possibilitar o seu reconhecimento mais facilmente (FREITAS, 2007, p. 15).

O estudo do seus elementos/componentes se constitui em uma tarefa complexa, uma vez que nem todos são observáveis. Segundo Schein (2009), a cultura pode ser analisada em diferentes níveis, uma vez que estes níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis, que podemos ver e sentir, à suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas. Para o autor, entre estas camadas estão as várias crenças, normas e regras de comportamento e valores assumidos pelos membros da organização. Os três níveis – artefatos, crenças e valores expostos, e pressupostos básicos, são expostos na Figura 3 a seguir.

Figura 3: Níveis de cultura



Fonte: adaptado de Schein (2009, p. 24)

Os **Artefatos** incluem os aspectos visíveis, como a arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas, estilo incorporado do vestuário, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, lista explícita dos valores, rituais e cerimônias observáveis, processos organizacionais pelos quais o comportamento torna-se rotineiro, elementos estruturais como descrições formais sobre como a organização funciona (gráficos e diagramas), dentre outros (SCHEIN, 2009).

O nível dos artefatos é o mais superficial para analisar a cultura organizacional, pois estes são de fácil observação e muitas vezes palpáveis, no entanto são difíceis de decifrar e interpretar. Um exemplo é que tanto a civilização egípcia quanto maia construíram pirâmides altamente visíveis, mas os significados delas em cada cultura são bem diferentes – túmulos em uma, e templos e túmulos em outras (SCHEIN, 2009). Ou seja, como observadores podemos descrever o que vemos e sentimentos – os padrões de comportamentos de um grupo –, no entanto, não conseguimos compreender a lógica subjacente ao comportamento deste grupo.

Já as **Crenças e Valores Expostos** são orientações aos funcionários a respeito do que deve ser feito para alcançar os resultados esperados (DEAL; KENNEDY, 1985, apud SILVA, 2001). Apresentam o maior nível de conscientização e são mais difíceis de observar diretamente, desta forma, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave, e também analisar o conteúdo de documentos formais

da organização (SCHEIN, 2009). Ao identificar tais valores, muitas vezes eles representam apenas os valores manifestos da cultura, expressam o que os indivíduos reportam ser a razão de seu comportamento, que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações (FLEURY, 1996). Os valores idealizados ou racionalizados, que representam o que os indivíduos desejam ou entendem ser o mais correto, mas que não praticam no seu dia-a-dia, se distanciam das suas práticas cotidianas no ambiente organizacional (SILVA, 2001). Segundo o autor, tem-se o ditado popular “faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço” que se faz presente neste tipo de situação.

As crenças e valores expostos não proporcionam um entendimento completo da cultura, uma vez que deixam áreas de comportamento sem explicação. Um conjunto de valores e crenças que é incorporado em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e como um modo de lidar com as incertezas (SCHEIN, 2009).

Para alcançar um nível mais profundo de compreensão da cultura organizacional, decifrar o padrão e prever o comportamento futuro, é necessário adentrar no nível dos **Pressupostos Básicos**, que “de modo geral são tão naturais que as pessoas não questionam ou não se dão conta que os mesmos orientam seus comportamentos” (SILVA, 2001, p. 40). Eles compreendem as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes criados pelos indivíduos para orientar seus comportamentos, as quais são assumidas como verdadeiras pelo grupo e determinam como um membro deve perceber, pensar e sentir o trabalho, as metas de desempenho, as relações humanas e o desempenho dos colegas, e demais (SCHEIN, 2009). Bem como dizem respeito à visão de mundo implicada na natureza das relações essenciais ao indivíduo como ambiente, o tempo, o espaço, outro indivíduo e o trabalho (FREITAS, 2007).

Quando um pressuposto básico passa a ser assumido fortemente pelo grupo, qualquer comportamento contrário será considerado como fora do “padrão”. Nesta perspectiva, os pressupostos básicos são similares ao que Argyris (1976, apud SCHEIN, 2009) denomina como *theories-in-use*, onde as suposições implícitas orientam o comportamento e ditam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas. O poder da cultura decorre do compartilhamento dos pressupostos, os quais são compartilhados pelos membros que têm a “mesma forma de pensar”, ou seja, são reforçadas e enraizadas na cultura da organização.

Destarte a compreensão da cultura pelos três níveis de Schein (2009), existem outros elementos encontrados na literatura que revelam aspectos culturais visíveis e invisíveis da organização, são eles: valores,

crenças e pressupostos, ritos e rituais, cerimônias, sagas, histórias, heróis, tabus, mitos, normas, símbolos, linguagem, ideologias (FREITAS, 1991; 2007). Segundo Freitas (1991; 2007) a conceituação de cultura pelos seus elementos revela detalhes que muitas vezes passam despercebidos, podendo até causar surpresa quando reconhecemos alguns de seus traços.

O Quadro 4, a seguir, apresenta estes elementos com seus conceitos e/ou características de forma a sintetizar aspectos importantes para a compreensão e interpretação da cultura.

Quadro 4: Cultura organizacional: elementos

ELEMENTOS	CONCEITOS E/OU CARACTERÍSTICAS
<b>VALORES</b>	São um conjunto de características que orientam a forma, comportamento, ações dos indivíduos ou da organização na sua relação com os outros e com o meio ambiente. Eles são o aspecto central de cultura organizacional, importantes para o sucesso da organização e devem ser considerados como elementos norteadores para o comportamento organizacional no dia-a-dia (FREITAS, 1991; 2007). Os valores devem (ou deveriam) orientar e guiar a organização.
<b>CRENÇAS E PRESSUPOSTOS</b>	Expressam aquilo que é tido como a verdade no ambiente organizacional, sendo que uma verdade não é questionada nem discutida, é natural (FREITAS, 1991; 2007).
<b>RITOS E RITUAIS</b>	São atividades planejadas, eles definem as interações diárias e reforçam as orientações da organização, os quais preenchem algumas funções: comunicar a maneira como os trabalhadores devem portar na organização, sinalizar os padrões de intimidade e decoro aceitável, exemplificar a maneira como os procedimentos são executados, liberar tensões e ansiedades, dramatizar os valores básicos e exibir experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou com exemplos (FREITAS, 1991; 2007).
<b>CERIMÔNIAS</b>	São rituais mais exclusivos, elaborados e com caráter solene, como por exemplo, jantares de homenagem e premiação, festas e reuniões anuais (FREITAS, 2007).
<b>SAGAS</b>	São narrativas que descrevem, geralmente utilizando termos heroicos ou épicos, os caminhos percorridos por um grupo e/ou seus líderes, dando ênfase aos obstáculos e situações passadas e conquistadas (TRICE; BEYER, 1984). Para Freitas (2007), a principal função da saga é de despertar a admiração dos trabalhadores e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial.

(continua)

(continuação)

ELEMENTOS	CONCEITOS E/OU CARACTERÍSTICAS
<b>HISTÓRIAS</b>	São narrativas fundamentadas em eventos reais (TRICE; BEYER, 1984, p. 655) que reforçam o comportamento e enfatizam como tal comportamento se ajusta no ambiente organizacional desejado (FREITAS, 2007). Ou seja, elas organizam as crenças sobre a organização e seu sistema de valores, funcionam como guias para ajudar a compreender como as coisas são feitas (BOWDITCH; BUONO, 1992). É importante enfatizar que até histórias negativas podem ensinar aos trabalhadores com o que devem ter cuidado.
<b>HERÓIS</b>	São aqueles que personificam os valores da organização e servem de exemplo de comportamento para os demais membros (FLEURY, 1987). Os heróis muitas vezes fazem parte dessas sagas, representam o que a empresa defende, reforçam os valores da cultura, demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível, servem como modelo de comportamento, simbolizam a organização no ambiente exterior, estabelecem padrões de desempenho e motivam os integrantes da organização (BOWDITCH; BUONO, 1992; FREITAS, 2007).
<b>TABUS</b>	São aspectos que regem a vida grupal. Eles transmitem a ideia dos limites aceitáveis para os comportamentos e interações, de uma forma mais oculta e silenciada. Freitas (1991; 2007) ressalta que é relevante definir as “áreas proibidas”, o que está além das fronteiras, e não se deve permitir o acesso ou menção.
<b>MITOS</b>	São narrativas de eventos imaginados, usados geralmente para explicar de forma dramática questões de origem ou transformação de algo (TRICE; BEYER, 1984). Segundo Pettigrew (1979) os mitos desempenham papel crucial nos processos contínuos de estabelecer e manter o que é legítimo e inaceitável em uma cultura organizacional. Os mitos ancoram o presente ao passado, oferecem explicações, e, portanto, legitimam as práticas sociais, além disso, contêm níveis de significados que lidam simultaneamente com aspectos sociais e psicológicos significativos em qualquer cultura (PETTIGREW, 1979).
<b>NORMAS</b>	Dizem respeito aos comportamentos e/ou procedimentos que são considerados padrão para a maior parte das situações organizacionais, as quais devem ser seguidas por todos, podendo estar escritas ou não (FREITAS, 1991; 2007). Em geral as normas são associadas aos manuais de instruções, como os códigos de conduta, por exemplo. Atualmente, com o uso da tecnologia, muitas normas foram incorporadas aos próprios sistemas que recusam as situações “fora do padrão” (FREITAS, 2007).

(continua)

(continuação)

ELEMENTOS	CONCEITOS E/OU CARACTERÍSTICAS
<b>SÍMBOLOS</b>	São objetos, atos, relacionamentos ou formações linguísticas que provocam uma multiplicidade de significados, evocam emoções e impelem os homens para a ação (COHEN, 1974 apud PETTIGREW, 1979). Os símbolos que surgem no processo inicial de uma organização ou grupo (o vocabulário da organização, a concepção de edifícios, as crenças e a distribuição de poder e privilégios, os ritos e mitos que legitimam essas distribuições) têm consequências funcionais significativas para a organização (PETTIGREW, 1979).
<b>LINGUAGEM</b>	É uma forma particular ou maneira em que membros de um grupo utilizam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para o outro (TRICE; BEYER, 1984; BEYER; TRICE, 1987). Por meio de sua imensa variedade e complexidade, a linguagem pode tipificar e estabelecer experiência, e integrar estas experiências em significados completos (PETTIGREW, 1979). Socialmente construída e mantida, a língua incorpora avaliações sociais, e é também um meio para alcançar efeitos práticos (PETTIGREW, 1979). Ao trabalhar também com a linguagem, não se pode esquecer dos gestos, que constituem movimentos de partes do corpo utilizados para expressar significados (TRICE; BEYER, 1984; BEYER; TRICE, 1987).
<b>IDEOLOGIAS</b>	É um conjunto de crenças sobre o mundo social e como ele funciona, ela contém declarações sobre determinadas regras sociais e quais ações são realizadas à luz dessas declarações (WILSON, 1973, apud PETTIGREW, 1979). Para Pettigrew (1979) uma ideologia pode desempenhar um papel importante no processo de criação organizacional porque ela tem o potencial de vincular atitude e ação, ela mobiliza consciência e ação, conectando responsabilidades sociais com os princípios éticos gerais. A eficácia da ideologia organizacional dependerá não só do contexto social em que ela funciona, nem de como ela é criada e por quem, mas de como ela é preservada e mantida viva (PETTIGREW, 1979).

Fonte: Pettigrew (1979), Trice e Beyer (1984), Beyer e Trice (1987), Fleury (1987), Bowditch e Buono (1992), Freitas (1991; 2007)

Cabe salientar que estes elementos culturais estão presentes em muitas organizações, mas alguns destes fazem parte do discurso apresentado para o público interno e externo, mas não são praticados. Ou seja, pode existir uma disparidade entre a teoria e a prática – que será contextualizada em sequência e em muitas situações de análise desta tese.

Posner et al. (1985, apud FREITAS, 2007) abordam a cultura organizacional como valores compartilhados, chegando à conclusão de que são importantes por: se relacionar com sentimentos de sucesso pessoal; elevar o comprometimento com a organização; aumentar a autoconfiança no entendimento pessoal e nos valores organizacionais; favorecer um comportamento ético; construir compatibilidades com os objetivos organizacionais e seus *stakeholders*. Os valores são construídos para resistirem ao tempo, mas isso não quer dizer que não possam ser alterados, uma vez que podem assimilar mudanças em diversos contextos (FREITAS, 2007).

Em pesquisa realizada por Fortini (2009) sobre a relação dos valores organizacionais com a ocorrência do assédio moral, ficou evidenciado que ao priorizar determinados valores, como: o conservadorismo (ênfase na tradição e manutenção do *status quo*) e a hierarquização, se está propenso a ocorrência da violência. Bem como, quando não há uma estrutura igualitária, ocorre o mesmo. Não obstante, a influência dos valores na ocorrência do assédio moral remete também a sua prática ou não, ou seja, no sentido em que o discurso sobre eles é um e a prática, principalmente pela gestão, é outro.

É importante que os gestores organizacionais reforcem as crenças por meio de seus discursos e práticas para que assim não ocorra discrepância entre ambos. No entanto, muitas vezes o discurso não condiz com a prática (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013). Por exemplo, há uma crença oficial (discursada) que afirma que os trabalhadores são os bens mais valiosos da organização, e por outro lado, a crença praticada é a exploração do trabalhador em prol de metas (NUNES, 2011).

Quadro 5: Crença oficial X Crença praticada

CRENÇA OFICIAL	CRENÇA PRATICADA
<p><b>“As pessoas são o nosso mais importante capital”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “As pessoas são dispensáveis”;</li> <li>- “Você é tão bom quanto os resultados de ontem”;</li> <li>- “Encubra a queda das vendas, pois é você e não seu gerente, que será criticado”;</li> <li>- “Não compartilhe ideias novas e importantes”;</li> <li>- “Faça aquilo que está na cabeça de seu chefe”.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Ziemer (1996, p. 125)

Muitas das crenças oficiais e os próprios valores são constantemente lembrados por todos, mas a prática pode ser outra (NUNES, 2011). Algumas das crenças “negativas” são: subir na carreira a qualquer preço; cobiçar a todo o momento o cargo alheio e trabalhar para que o cargo fique vago; agir sem transparência com clientes e

parceiros; pôr a perder o esforço de alguém na busca de resultados para tornar evidente que ele/ela não merece a função e o salário; apresentar-se como opção para esse cargo quando estiver vago (SINA, 2007). Alguns exemplos de pressupostos positivos mais comuns são: “o principal compromisso da organização é com os seus acionistas”, “é na escola que se aprende”, “a missão da medicina é salvar vidas” (FREITAS, 2007). Tais informações são absorvidas e as transformadas em verdades absolutas que não serão mais questionadas, problematizadas ou politizadas (FREITAS, 2007).

Além das crenças, temos os mitos, o qual um dos mais populares é a identificação da “empresa como uma grande família”. Ela é utilizada frequentemente pelas organizações para reforçar o clima de confiança, companheirismo e de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (FLEURY, 1987). A concepção mais clássica deste mito se fundamenta na família como uma célula elementar da sociedade, fundamental para reprodução e sobrevivência da espécie humana – onde a ajuda mútua, cooperação, solidariedade, afetividades são elementos caracterizadores da família (FLEURY, 1987). Por sua vez, outra concepção é a ideia de família fundamentada no binômio de dominação-submissão, a qual se baseia nos vínculos e sentimentos que ligam os membros (FLEURY, 1987). Ou seja, este mito muitas vezes pode “cegar” o trabalhador, e desta forma ele não observa a organização como ela realmente é, vendo apenas um ambiente família, bom e saudável. Tem-se, portanto, um trabalhador fiel, que exercerá suas atividades sem contestação das normas, regras, valores, sejam estes os formais ou informais.

Por fim, ressalta-se que podem existir outros elementos para desvendar a cultura organizacional, no entanto, estes são os elementos mais pesquisados (FREITAS, 1991; 2007). Não obstante, existem dimensões da cultura que também auxiliam para desvendar a cultura de uma organização. Os elementos apresentados nesta subseção e estas dimensões se complementam.

### ***2.1.3 Dimensões da cultura***

Para decifrar a cultura organizacional se faz necessário identificar e aprofundar o estudo dos seus pressupostos básicos (SCHEIN, 2009). Para o autor o conteúdo das culturas organizacionais reflete os problemas

em que cada grupo enfrenta, como lidar com o ambiente externo<sup>13</sup> e gerenciar a integração interna<sup>14</sup>. Além destas questões internas e externas, as suposições culturais refletem questões sobre a natureza da verdade, do tempo, do espaço, da natureza humano e dos relacionamentos humanos (SCHEIN, 2009).

Na **Relação da organização com seu ambiente** o foco está em reconhecer os ambientes (por exemplo, econômico, político, tecnológico e sociocultural) com que a organização se relaciona, influencia ou é influenciada. A busca por perguntas e repostas que esclareçam quais são, e como atuam os micros e macros ambientes que se relacionam com a organização são fundamentais para compreender esta interação (SILVA, 2001).

Nesta perspectiva, a organização pode se comportar em relação ao seu ambiente como dominante, submissa ou em harmonia. Uma organização que vive num processo contínuo de aprendizagem deve acreditar que o contexto em que ela vive é administrável, por sua vez, uma organização que opta por ficar em nichos de mercados protegidos terá maior dificuldade em mudar e aprender à medida que o ambiente se tornar mais turbulento (FLEURY, 1995).

---

<sup>13</sup> As questões de adaptação externa especificam o frequente confronto que as organizações mantêm em relação a constante mudança do ambiente. As etapas de adaptação externa e de sobrevivência são: a) missão e estratégia: compreende o entendimento da missão essencial, da tarefa principal e das funções manifestas e latentes; b) metas: desenvolvimento de um consenso sobre as metas, derivadas da missão; c) meios: consenso sobre os meios e estratégias para atingir as metas, tais como divisão do trabalho, sistema de autoridade e de remuneração; d) mensurar: critérios a serem usados para medir o desempenho do grupo frente as metas, ou seja, critérios para o que medir e como medir; e) correção: envolve o que se deve fazer e como fazer se uma mudança for exigida, e estratégias para serem usadas caso as metas não forem alcançadas (SCHEIN, 2009).

<sup>14</sup> As questões de integração interna enfrentadas por qualquer grupo são: a) criação de uma linguagem e categorias conceituais comuns; b) definição das fronteiras e identidade do grupo: quem faz parte e quem não faz, e os critérios que determinam a filiação; c) distribuição de poder e *status*: determinação do padrão básico de organização social, seus critérios e regras de como os membros obtém, mantem e perdem poder; d) desenvolvimento de regras para intimidade, amizade e amor: determinação das “regras do jogo” para relacionamento entre membros, entre sexos, e sobre como a abertura e intimidade deverão ser tratadas durante o contexto das tarefas e dia-a-dia na organização; e) definição e alocação das recompensas e punições: desenvolvimento de um sistema de sanções por obediência ou desobediência a normas e regras (SCHEIN, 2009).

Esta relação trata de reconhecer os ambientes externos, compreender as ameaças e oportunidades que os mesmos propõem, e a partir disto, construir estratégias para superar as dificuldades e aproveitar as oportunidades identificadas e/ou postas. Para Schein (2009) o modo como as questões externas são trabalhadas influencia na integração interna dos membros da organização. O ambiente impõe limites sobre o que a organização pode fazer, mas dentro destes limites nem todas as soluções funcionam bem, pois as soluções viáveis estão também limitadas pelas características dos membros organizacionais (SCHEIN, 2009).

Na **Natureza da Realidade e da Verdade** as suposições compartilhadas definem o que é e não é real, o que é fato no âmbito natural e na sociedade, além de como a verdade é determinada, sendo ela velada ou descoberta (SCHEIN, 2009). De forma similar, segundo Fleury (1996, p. 21) são “as regras de linguística e de comportamento que diferem o que é real e o que não é, se a ‘verdade’ da organização é revelada ou descoberta”. Schein (2009,) afirma ainda que tais suposições possibilitam aos membros determinar o que é uma informação relevante, como interpretá-la, quando agir e que ação tomar.

Com base na definição compartilhada do que é real ou do método utilizado (tradição, ciência, intuição, e outros) para dizer o que é verdade ou mentira, os membros mais antigos da organização transmitem suas concepções de verdade e realidade para os mais novos, e desta forma disseminam o famoso dito “como as coisas são”, desenvolvendo assim, uma cultura específica para o grupo ou organização (SCHEIN, 1993, apud SILVA, 2001).

A partir das três áreas de decisão, os critérios para determinar o que é verdadeiro podem ser identificados nestas bases:

- Tradição (dogma puro): sempre foi feito desse modo;
- Religião (dogma puro): é a vontade de Deus;
- Sabedoria baseada na autoridade (sábios, líderes, profetas ou reis – dogma revelado): nosso presidente deseja fazer desse modo; ela tem mais experiência, portanto, devemos fazer o que ela diz;
- Processo “racional-legal”: o chefe terá de decidir isso porque é sua área de responsabilidade; teremos de votar e seguir a regra da maioria;
- Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate: a ideia será discutida em três comitês diferentes, testada, e se for consistente será implementada;

- Tentativa e erro (critério pragmático): vamos testar dessa forma e avaliar depois;
- Método/teste científico: nossa pesquisa mostra que essa é o caminho correto para fazer isso (SCHEIN, 2009).

Segundo Fleury (1995) não se deve ter como pressuposto automático que a sabedoria e a verdade residem em uma única fonte que transmite seu conhecimento de modo autoritário. O que é fato, informação ou verdade, não depende apenas do conhecimento compartilhado, mas também do seu contexto e tempo (SCHEIN, 2009).

A **Natureza do Tempo** consiste nas suposições compartilhadas que definem o conceito básico de tempo, como ele é definido e mensurado, quais os tipos existentes de tempo e sua importância na cultura (SCHEIN, 2009). Segundo Dubinskas (1988, p. 14, apud SCHEIN, 2009) o papel central do tempo nos assuntos humanos é devido ao tempo ser uma categoria simbólica fundamental que é utilizada para ordenar a vida social. Ainda segundo o autor, em uma organização moderna o tempo impõe uma estrutura de dias de trabalho, calendários e ciclos de vida que aprendemos e as incorporamos como parte de nossas culturas. Portanto, essa ordem temporal denota um aspecto de naturalidade – o jeito que as coisas são.

A orientação básica do tempo se encontra no passado, presente ou futuro. No caso das organizações, elas podem estar orientadas para o: a) passado: pensam como as coisas costumavam ser; b) presente: preocupam-se em realizar as coisas imediatamente; c) futuro próximo: preocupação concentra-se com os resultados próximos, por exemplo, trimestrais; d) futuro distante: investem em pesquisas e desenvolvimento para colher num futuro os resultados (SCHEIN, 2009). Segundo Fleury (1995) à medida que o ambiente se torna mais turbulento, as organizações voltadas para o passado ou presente terão maiores dificuldades para se adaptar e sobreviver. No entanto, para a autora, a orientação para o futuro é essencial para a organização avaliar as consequências e quais ações tomar.

A **Natureza do Espaço** consiste em “suposições compartilhadas sobre o espaço e sua distribuição, como está alocado, seu significado simbólico em torno da pessoa e seu papel na definição dos aspectos dos relacionamentos, tais como o grau de intimidade ou as definições de privacidade” (SCHEIN, 2009, p. 128). Silva (2001) afirma que nesta categoria também são considerados os espaços físico (limitado ou infinito) e psicossocial (quanto símbolo de poder, *status*, representando

distancia ou aproximação entre as pessoas). A interpretação cultural da utilização destes espaços ocorre via análise dos artefatos e criações, tecnologias, sofisticação ou não dos ambientes, tamanho e localização das salas e escritórios, trânsito e comunicação com os diferentes ambientes e outros símbolos que projetem o valor na ocupação e utilização destes espaços.

As suposições sobre a **Natureza da Natureza Humana** procura definir sobre o que significa o “ser humano”, quais os instintos básicos, os tipos de comportamentos que são considerados humanos, se os atributos humanos são intrínsecos ou conclusivos, e a se natureza humana é boa, má ou neutra, preguiçosa ou trabalhadora (SCHEIN, 2009).

Apesar de nem sempre sejam facilmente identificáveis, as ideias que orientam o que é “ser humano” são traduzidas segundo Silva (2001) de um modo explícito em comportamentos, práticas e políticas organizacionais. Desta forma, para o autor é importante ter conhecimento de como a organização conceitua o “ser humano”, e conseqüentemente, as aplicações decorrentes deste significado atribuídos aos indivíduos no ambiente de trabalho.

Corroborando com o exposto Wrightsman (1964, apud SILVA, 2001) desenvolveu seis dimensões referentes às crenças predominantes sobre as pessoas, denominadas “filosofias da natureza humana”, que refletem o grau em que nós acreditamos que as pessoas:

- são leais ou desleais;
- são altruístas ou egoístas;
- são independentes e autossuficientes, ou dependentes e conformistas em relação a grupos ou figuras de autoridade;
- têm força de vontade e racionalidade, ou são controladas por forças interna ou externas irracionais;
- têm pensamentos, percepções e valores diversos, ou que têm basicamente as mesmas percepções, valores e assim por diante;
- são seres simples ou altamente complexos.

No âmbito organizacional, as suposições básicas sobre natureza humana refletem em como os trabalhadores e gerentes são vistos (SCHEIN, 2009). Neste sentido, o autor considera algumas categorias sobre a evolução da natureza humana:

- Homem como ser racional e econômico: os trabalhadores são motivados basicamente por incentivos financeiros, ou seja, a

organização compra a força de trabalho e a obediência dos trabalhadores;

- Homem como animal social: as necessidades sociais são o aspecto motivador essencial do comportamento humano, e os relacionamentos são os proliferadores do sentimento de identidade. Assim, os gestores devem dedicar maior atenção aos funcionários, preocupando-se com seu bem estar psicológico, e compreendendo as necessidades e sentimentos (SILVA, 2001);
- Homem como solucionador de problemas e autorrealizador, com necessidades primárias: a essência da autorrealização está no desafio colocado para o indivíduo resolver problemas, concomitante a criação de condições para que desenvolva o autocontrole e busque o autodesenvolvimento (SILVA, 2001). A orientação que está nessa linha é que o trabalhador necessita encontrar um trabalho que lhe dê significado;
- Homem como ser complexo e maleável.

A **Natureza da Atividade Humana** define qual a coisa certa para os indivíduos realizarem em relação ao seu ambiente, tendo como pressupostos as suposições da realidade e da verdade e da natureza humana (SCHEIN, 2009). Existem três orientações de atividade: fazer, ser, ser e torna-se.

Na orientação de fazer, assume-se como verdadeiro que a coisa correta para os indivíduos realizarem é assumir e controlar seu ambiente e destino (SCHEIN, 2009). Nesta orientação da atividade humana o foco está na tarefa, na eficiência e na descoberta (SILVA, 2001). Nos EUA a orientação predominante é fazer, e há alguns slogans sobre isso, por exemplo, “*we can do it*” e “*getting things done*”.

A Orientação de ser relaciona-se com a suposição de que a natureza é poderosa e a humanidade é subserviente em relação a ela (SCHEIN, 2009). Nesta orientação não se pode influenciar a natureza, deve-se aceitar e usufruir o que ela tem. Nesta orientação o indivíduo é reativo, passivo, aceitando a realidade como ela é posta. Portanto, deve-se aceitar a realidade como ela é, no aqui e agora

Por sua vez, na orientação de ser e torna-se (entre ser e fazer): refere-se à ideia de que as pessoas por meio da separação, reflexão e controle dos sentimentos e funções corporais devem atingir a harmonia com a natureza (SCHEIN, 2009). A orientação enfatiza o autodesenvolvimento e a autorrealização como fatores para a satisfação

humana. O foco, portanto, não está no que a pessoa pode realizar, mas no que ela é (KLUCKHOHN; STRODTBECK, 1961 apud SCHEIN, 2009).

Na **Natureza dos Relacionamentos Humanos** é definida a maneira das pessoas se relacionarem e a distribuição de poder (SCHEIN, 2009). Os pressupostos desta dimensão devem contemplar quatro problemas básicos: identidade e papel (quem suponho ser nesse grupo e qual será meu papel?); poder e influência (minhas necessidades de influência e controle serão atendidas?); necessidade e metas (as metas do grupo permitirão que eu atenda às minhas expectativas?); aceitação e intimidade (serei aceito, respeitado e amado nesse grupo?) (SCHEIN, 2009). Segundo Silva (2001) quando assumimos que os indivíduos são essencialmente agressivos em seus relacionamentos, por consequência a atitude é desenvolver uma sociedade em torno de controles, baseado em pressupostos que os indivíduos devem se cuidar e competir. Por outro lado, quando o entendimento é compartilhado, os indivíduos são essencialmente cooperativos, assim, os pressupostos podem enfatizar como se deve cooperar para que as metas e objetivos possam ser atingidos.

As dimensões das naturezas permitem melhor compreensão acerca das ações e aspectos inconscientes presentes na instituição, sejam estes subordinados ou chefias. E desta forma, conhecer também pressupostos que subsidiam as ações perpetradas pela instituição em relação aos seus trabalhadores.

Outras dimensões têm sido propostas e são frequentemente usadas como tipologias universais que auxiliam a melhor compreender as organizações e sua cultura (SCHEIN, 2009). Portanto, os novos conceitos tornam-se úteis para: ajudar a dar sentido e ordem ao fenômeno observado; ajudar a definir qual pode ser a estrutura básica dos fenômenos ao construir uma teoria de como as coisas funcionam; e possibilitar prever como os fenômenos que ainda não podem ser observados estão a caminho de serem (SCHEIN, 2009).

As abordagens antropológicas e sociológicas descritas principalmente na subseção 2.1.1 priorizam o método qualitativo, o qual concentra grande parte das pesquisas, embora a análise quantitativa tenha recebido certo destaque nos últimos anos (FREITAS, 2007). Dentre os pesquisadores que privilegiam o método quantitativo, Geert Hofstede se destaca com sua pesquisa realizada, entre 1967 e 1973, na IBM abrangendo os trabalhadores em mais de 70 subsidiárias instaladas em 64 países (HOFSTEDÉ et al., 1990). Nesta pesquisa, Hofstede identificou quatro dimensões de valores que representam os diferentes problemas que cada sociedade lida de uma forma diferente: maneiras de lidar com a

desigualdade; maneiras de lidar com a incerteza; a relação do indivíduo com ele mesmo ou com seu grupo principal; implicações emocionais em ter nascido como homem ou mulher (HOFSTEDE, [19--]a; [19--]b). Desta forma, estes problemas se tornaram as dimensões de culturas nacionais, que também auxiliam o entendimento das organizações. Estas dimensões são: distância de poder, evitar incertezas, individualismo *versus* coletivismo, masculino *versus* feminino (HOFSTEDE et al., 1990) – e posteriormente foram inseridas novas dimensões: pragmática *versus* normativa, e indulgência *versus* restrição (HOFSTEDE, [19--]a).

A **Distância do Poder** é o nível de tolerância que os membros menos influentes de organizações ou instituições (como a família) aceitam e esperam em relação a distribuição desigual de poder (HOFSTEDE, [19--]a; [19--]b). O aspecto fundamental é como a sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. “Os países variam no grau em que as pessoas em uma situação hierárquica percebem maior ou menor habilidade de controlar o comportamento de outras” (SCHEIN, 2009, p. 169). Ou seja, em sociedades que apresentam uma elevada distância do poder as pessoas aceitam uma ordem hierárquica em que “todo mundo tem um lugar e não precisam de explicação”, por sua vez, em sociedades com baixa distância de poder, as pessoas lutam para equalizar a distribuição de poder e demandam justificativas sobre esta desigualdade (HOFSTEDE, [19--]a). As pessoas em países em que a distribuição de poder é muito alta, percebem mais desigualdades entre subordinados e superiores do que em países em que esta distância é menor (SCHEIN, 2009). Poder e desigualdade são aspectos presentes em qualquer sociedade, desta forma, todas as sociedades são desiguais, no entanto, algumas são mais desiguais do que as outras (HOFSTEDE, [19--]b). Na dinâmica organizacional a distância do poder explica “os padrões de autoridade mais ou menos rígidos existentes nas relações hierárquicas, a expectativa de obediência aos chefes e as dependências das cadeiras de comando” (FREITAS, 2007, p. 68).

**Evitar Incertezas** lida com a tolerância de uma sociedade em relação à incerteza e ambiguidade (HOFSTEDE, [19--]a; [19--]b). Indica até que ponto os membros de uma cultura se sentem confortáveis ou desconfortáveis em relação a uma situação. Culturas que evitam a incertezas tentam minimizar a possibilidade de tais situações por leis e normas rígidas, medidas de segurança, e em um nível filosófico e religioso por uma crença de verdade absoluta: só pode ter uma única verdade e nós temos (HOFSTEDE, [19--]b). Um dos aspectos fundamentais é como a sociedade lida com o fato de que o futuro nunca pode ser conhecido (HOFSTEDE, [19--]a). Uma sociedade que tem uma

aversão fraca às incertezas mantem uma atitude mais relaxada em que a prática conta mais do que os princípios, desta forma, os seus membros tendem a ser: menos ansiosos; mais facilmente assumem riscos desconhecidos; mais dispostos a tomar decisões que ignoram ou quebram as regras; se comportam como se tivessem controle sobre os resultados quando agem (HOFSTEDE, [19--]a; O'KEEFE; O'KEEFE, 2004). Já as sociedades que possuem uma aversão forte às incertezas mantem rígidos códigos de crenças e comportamentos, e são intolerantes a comportamentos e ideias pouco ortodoxas, assim, seus membros tendem a ser: avessos ao risco; atrasam decisões na esperança que as coisas funcionarão; contam com outros meios do que ações diretas para manter alguma aparência de controle sobre o processo, mas não necessariamente sobre os resultados (HOFSTEDE, [19--]a; O'KEEFE; O'KEEFE, 2004).

O **Individualismo versus Coletivismo** pode ser compreendido como o grau em que os indivíduos de uma sociedade veem eles mesmos como atores independentes capazes de gerenciar seus assuntos pessoais e de negócios sem uma fidelidade para com um grupo social maior além da sua família imediata (O'KEEFE; O'KEEFE, 2004). Na perspectiva individualista as pessoas dispensam atenção para si próprios e para suas famílias imediatas (HOFSTEDE, [19--]a; [19--]b). Em sociedades individualistas a tendência é que as pessoas atribuam grande importância a sua autonomia pessoal, e aloquem tempo para suas necessidades pessoais (O'KEEFE; O'KEEFE, 2004). Seguindo a linha de raciocínio, os indivíduos tendem a se concentrar em alcançar resultados que trarão ganhos pessoais, e desta forma se comportam tomando decisões de forma independente para satisfazer suas necessidades e desejos, sem a necessidade de buscar outros indivíduos em um grupo social maior (O'KEEFE; O'KEEFE, 2004). Já na perspectiva coletivista, as pessoas desde o nascimento são fortemente integradas em grupos fortes e coesos, em que os indivíduos podem esperar que seus parentes “estendidos” (tios, tias, avós) ou membros de um grupo em particular cuidarão deles em troca de uma lealdade inquestionável (HOFSTEDE, [19--]a; [19--]b).

Em **Masculino versus Feminino** o foco está nas distribuições de papéis emocionais entre o sexo, o qual, segundo Hofstede ([19--]b) é uma questão fundamental para qualquer sociedade. Em sociedade categorizadas como mais femininas, as pessoas tendem a focar em serem mais cooperativas, modestas, ter mais qualidade de vida, cuidar dos outros, construir relacionamentos a longo prazo, e trabalhar para ser reconhecidas como contribuintes para o bem maior do grupo/organização (O'KEEFE; O'KEEFE, 2004; HOFSTEDE, [19--]a). Em sociedades masculinas, as pessoas dão mais importância aos esforços e realizações

individuais, ao heroísmo, e também tendem a serem mais autossuficientes, focados em receber reconhecimento e recompensas monetárias por suas conquistas individuais (O'KEEFE; O'KEEFE, 2004; HOFSTEDE, [19--]a).

A quinta dimensão<sup>15</sup>, **Pragmática versus Normativa**, descreve como as pessoas no passado, assim como hoje, se relacionam com o fato de que muito do que acontece ao nosso redor não pode ser explicado (HOFSTEDE, [19--]a). Em sociedades com uma orientação pragmática, a maioria das pessoas não tem a necessidade de explicar “sobre tudo”, uma vez que consideram que é impossível compreender a complexidade da vida, logo, o desafio não é saber a verdade, que depende muito da situação, contexto e tempo, mas viver uma vida virtuosa (HOFSTEDE, [19--]a). As pessoas mostram uma capacidade elevada de aceitar as contradições, de se adaptar de acordo com as circunstâncias, tem uma forte propensão a poupar e investir, além de prosperar e perseverar na obtenção de resultados (HOFSTEDE, [19--]a). Nas sociedades com uma orientação normativa, a maioria das pessoas tem um forte desejo de explicar tanto quanto possível, têm uma forte preocupação com o estabelecimento da verdade absoluta, uma necessidade de estabilidade pessoal, exibem grande respeito por convenções sociais e tradições, têm uma pequena propensão a poupar para o futuro, e focam na obtenção de resultados rápidos (HOFSTEDE, [19--]a).

Na sexta e última dimensão, **Indulgência versus Restrição**, a indulgência representa uma sociedade que permite a gratificação de desejos humanos básicos e naturais relativos a aproveitar a vida e se divertir (HOFSTEDE, [19--]a; [19--]b). Por sua vez, em sociedades onde a restrição é alta, ela suprime a satisfação de necessidades e as regula por meio de normas sociais rígidas (HOFSTEDE, [19--]a; [19--]b).

Segundo Freitas (2007) Hofstede é um dos autores mais reconhecidos pela originalidade dos seus trabalhos e pela grande massa de dados pesquisados, e em particular tem influenciado estudos

---

<sup>15</sup> Esta dimensão apresenta forte correlação com a dimensão “**Orientação a longo prazo versus curto prazo**”. (HOFSTEDE, [19--]b). Sociedades orientadas a longo prazo promovem virtudes pragmáticas orientadas para recompensas futuras, em particular pouparam, são persistentes, e se adaptam a novas circunstâncias (HOFSTEDE, [19--]b). Por sua vez, em sociedades orientadas a curto prazo promovem virtudes relacionadas ao passado e presente, como orgulho nacional, respeito pela tradição e cumprem suas obrigações sociais (HOFSTEDE, [19--]b).

comparativos principalmente em empresas transnacionais. Para a autora, uma importante contribuição de sua pesquisa é a de que empresas transnacionais acabam desenvolvendo ao longo do tempo uma cultura híbrida, ou seja, a cultura organizacional internacional da empresa e a cultura nacional local.

As dimensões de Hofstede nesta pesquisa, tem relevância de detalhamento no sentido que esta explica como “funciona” a cultura nacional. Uma vez que a cultura da instituição analisada, UFSC, é influenciada pela cultura do serviço público e da cultura brasileira. Ou seja, não há como pesquisar sobre a cultura de uma instituição sem estudar a cultura da sociedade onde ela está inserida (MOTTA; CALDAS, 1997).

Tanto a perspectiva das naturezas de Schein (2009) quanto as dimensões de Hofstede ([19--]a; [19--]b) são importantes para descobrir e analisar a cultura e práticas organizacionais, além das ações e comportamentos dos indivíduos e seus relacionamentos. E a partir disto, compreender os aspectos culturais presentes na instituição analisada que influenciam a ocorrência do assédio moral no trabalho.

Por fim, na subseção seguinte são apresentados alguns elementos da cultura nacional e brasileira, do serviço público e das universidades. Com isso, se contextualiza o *lócus* de pesquisa – a universidade – a qual sofre influência e apresenta características destes dois ambientes.

#### ***2.1.4 Cultura brasileira, no serviço público e na universidade***

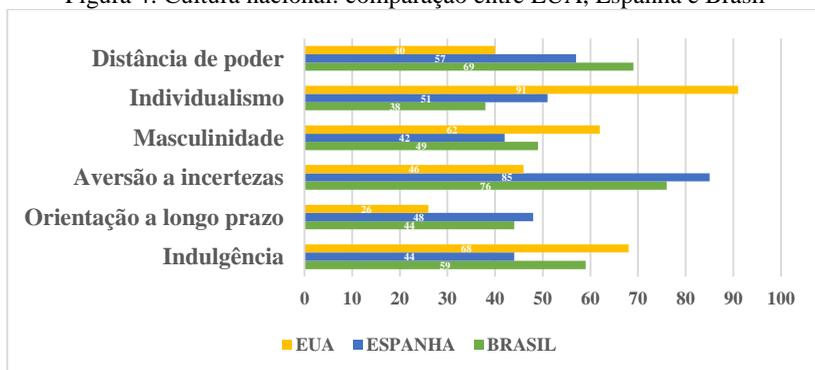
Nesta subseção objetiva-se descrever alguns aspectos presentes na cultura brasileira e do serviço público para ter uma melhor entendimento da cultura organizacional universitária, ambiente de pesquisa desta tese. Uma vez que conhecer o ambiente a qual está inserido a organização, é fundamental para conseguir compreendê-la.

[...] um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outras, talvez o mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 18-19).

A cultura brasileira apresenta três matrizes iniciais, a indígena, a portuguesa e a africana, a qual se diversificou com o tempo e a presença de imigrantes europeus e orientais (MOTTA; CALDAS, 1997; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Ou seja, a cultura brasileira sofreu influência dos mais diversos povos ao redor do mundo. Segundo Motta, Alcadipani e Bresler (2012), o traço cultural mais marcante na cultura brasileira é a heterogeneidade.

Hofstede ([19--]a; [19--]b) analisou a cultura brasileira em 6 dimensões: distância de poder, individualismo, masculinidade, aversão a incertezas, orientação a longo prazo, indulgência. A Figura 4, a seguir, apresenta essas dimensões comparando-as entre Brasil, Espanha e EUA.

Figura 4: Cultura nacional: comparação entre EUA, Espanha e Brasil



Fonte: adaptado de Hofstede ([19--]a)

A partir dos dados apresentados pelas pesquisas de Hofstede ([19--]a), é possível inferir alguns aspectos sobre a cultura brasileira.

- Distância de poder: elevada; o que favorece ainda mais as estruturas organizacionais hierárquicas;
- Individualismo versus Coletivismo: mais coletivista, dão maior valor à família e ao grupo. Desta forma, ao serem leais a determinado grupo, poderão ter mais segurança e benefícios;
- Masculinidade versus Feminilidade: perspectiva masculina e feminina, ou seja, apresenta uma cultura voltada tanto para a competição, sucesso e conquistas, e a busca por dinheiro e bens (masculina); quanto é voltada para os valores, preocupação com o próximo e qualidade de vida global;

- Aversão a incertezas: elevada, ou seja, as pessoas se sentem ameaçadas por incertezas e ambiguidades, e tendem a evitar que situações desta ocorram; Assim, orientam-se por regras, leis, normas para reduzir as incertezas;
- Orientação a curto ou longo prazo: intermediário entre curto e longo prazo, ou seja, tanto mantém práticas, tradições e normas antigas e “ultrapassadas” (normativas/curto prazo); quanto são voltadas para o futuro (pragmáticas) e se adaptam a novas circunstâncias;
- Indulgência versus Restrição: mais indulgente, ou seja, é uma sociedade com alta necessidade de buscar a satisfação e o alcance dos seus desejos.

Os estudos de Hofstede se tornaram amplamente replicados e referenciados em pesquisas e publicações brasileiras, constituindo-se assim, um forte sistematizador da concepção de cultura brasileira, a qual geralmente é aceita sem problematização (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Em outra perspectiva, Freitas (1997) sistematiza alguns traços brasileiros mais nitidamente influentes no âmbito organizacional: hierárquica, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

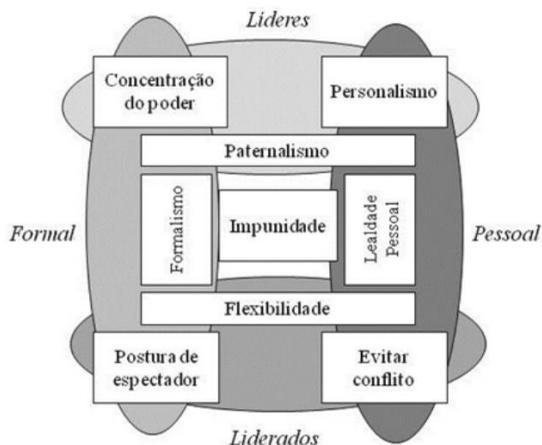
Quadro 6: Traços brasileiros e características

TRAÇOS	CARACTERÍSTICAS
<b>Hierarquia</b>	- Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais; - Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; - Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
<b>Personalismo</b>	- Sociedade baseada em relações pessoais; - Busca de proximidade e afeto nas relações - Paternalismo: domínio moral e econômico.
<b>Malandragem</b>	- Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação; - Jeitinho
<b>Sensualismo</b>	- Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais;
<b>Aventureiro</b>	- Mais sonhador do que disciplinado; - Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Freitas (1997, p. 44)

Tendo como pressupostos os estudos culturais nacionais de Hofstede, Prates e Barros (1997) desenvolveram um modelo do “estilo brasileiro de administrar” (sistema de ação cultural brasileiro) composto por 4 subsistemas: institucional (ou formal), pessoal (ou informal), o dos líderes e dos liderados; os quais apresentam traços culturais comuns e especiais, e se articulam no conjunto. A Figura 5 demonstra exatamente estes subsistemas e suas articulações e influências.

Figura 5: Sistema de ação cultural brasileiro



Fonte: Prates e Barros (1997, p. 59)

A partir da ilustração do sistema de ação cultural brasileiro proposto pelos autores, e de modo a relacionar estes com a sociedade e a cultura brasileira, é apresentado em sequência o Quadro 7 que contempla os subsistemas, traços culturais e as características destes na sociedade brasileira. Desta forma, tem-se prontamente destacado estes traços na sociedade e cultura brasileira.

Quadro 7: Sistema de ação cultura brasileiro: subsistemas, traços e características brasileiras

SUBSISTEMA	TRAÇOS CULTURAIS	A SOCIEDADE BRASILEIRA ...
<b>LÍDERES</b>	Personalismo	Valoriza mais o magnetismo, o discurso do indivíduo e o grupo à qual pertence, do que suas características próprias (individualismo).
	Paternalismo	Apresenta relações (de poder) onde o pertencimento a determinado grupo (dominante ou não) abre caminhos e recompensas.
<b>INSTITUCIONAL (formal)</b>	Concentração de poder	Baseia-se na hierarquia e subordinação.
	Formalismo	Apresenta uma aceitação tácita das normas e regras, mas as prática de forma distorcida.
	Impunidade	Tem elevada tolerância quando alguém do seu grupo comete algo errado.
<b>LIDERADOS</b>	Postura de espectador	Tem baixa consciência crítica, pouca iniciativa e capacidade de realização, e transfere as responsabilidades para as lideranças;
	Flexibilidade	Convive em um mesmo momento com um arcabouço normativo idealizado (institucional) e uma rede de relacionamento baseada na lealdade individual e grupal.
<b>PESSOAL (informal)</b>	Evitar conflito	Utiliza de soluções indiretas (terceiros, que tem boa relação com ambos) entre os polos divergentes.
	Lealdade às pessoas	Valoriza mais as necessidade do líder e do grupo, do que as necessidades de um sistema maior a qual ela está inserida.
	Personalismo	Valoriza mais o magnetismo, o discurso do indivíduo e o grupo à qual pertence, do que suas características próprias (individualismo).

Fonte: adaptado de Prates e Barros (1997)

Em síntese, os pontos críticos da cultura brasileira são o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo, e a impunidade seria o elemento que garantiria o funcionamento deste sistema (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Prates e Barros (1997) descrevem um estilo de ser brasileiro, com traços complexos e muitas vezes paradoxais, nem transgressor, nem legalista. Ou seja, “uma sociedade alegre e harmônica, mas pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica” (PRATES; BARROS, 1997, p. 69). Por conseguinte, ao transpor estes traços para o ambiente organizacional, eles se configuram como o estilo brasileiro de administrar.

Alguns aspectos do setor público são importantes de caracterizar na direção de compreender a universidade pública. A história da administração pública no Brasil é recente. Para conviver com a máquina pública é necessário ter muito jogo de cintura, habilidades diplomáticas e

ter amigos influentes para evitar conflitos e não ferir a incompetência alheia e outras situações (CARBONE, 2000). Desta forma, nas organizações públicas brasileiras os relacionamentos com pessoas ou grupos dominantes e os jogos de influência são os verdadeiros indicadores de poder.

Segundo Pires e Macêdo (2006) as organizações públicas são mais vulneráveis a interferências do poder político, uma vez que apesar de terem autonomia, as suas atividades, seus objetivos e ações são determinados pelo governo. Desta forma, a prestação de serviço à sociedade, muitas vezes é limitada devido à má gestão, a alta burocracia, a influência política e limitação dos recursos recebidos. Verifica-se assim, que as organizações públicas apresentam características básicas similares a outras organizações, acrescidas de apego às rotinas e regras, supervalorização da hierárquica, paternalismo nas relações, apego ao poder, e demais (PIRES; MACÊDO, 2006).

A partir de pesquisas realizadas por Carbone (2000), o autor descreve algumas características e comportamentos sociais brasileiros presentes na administração pública, entre eles: burocratismo, autoritarismo/centralização, aversão aos empreendedores, paternalismo, levar vantagem, e o reformismo.

Quadro 8: Características culturais da administração pública

CARACTERÍSTICAS	DECORRÊNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
<b>Burocracia</b>	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
<b>Autoritarismo / centralização</b>	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório. Como consequência, há o fenômeno da socialização do autoritarismo organizacional no Brasil. Quem age autoritariamente culpa a estrutura.
<b>Aversão aos empreendedores</b>	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
<b>Paternalismo</b>	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. Surgimento dos administradores de plantão” da máquina pública.
<b>Levar vantagem</b>	Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso (tudo o que não está legalizado é legal!). Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços.

(continua)

(continuação)

CARACTERÍSTICAS	DECORRÊNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
<b>Reformismo</b>	Desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Fonte: adaptado de Carbone (2000)

O setor público é identificado como um ambiente onde predominam características como o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal, os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas, o sentimento de iniquidade e injustiça, incongruências entre o discurso e as práticas oficiais, e isso, necessariamente, produz sentimento de frustração entre os trabalhadores em relação aos projetos pessoais e profissionais (PIRES; MACÊDO, 2006). Também os leva a desmotivação em relação ao trabalho e expectativas quanto a melhora do mesmo.

As características levantadas por Carbone (2000), Prates e Barros (1997), Pires e Macêdo (2006) apresentam similaridades entre si. De fato, muitas das características presentes na cultura brasileira estão na administração pública, e conseqüentemente em muitas outras organizações públicas ou privadas, entre elas, em especial as universidades públicas, *locus* de pesquisa desta tese.

As universidades são organizações com características peculiares, e apresentam modelos próprios de referência. Dentre estas características Baldrige et. al. (1982) e Finger (1988) identificam que as Universidades apresentam:

- Ambiguidade de metas ou objetivos: apresentam objetivos diversos e amplos, como promoção do ensino, pesquisas com objetivo de desenvolver conhecimento, projetos de extensão voltado para a sociedade. Ademais, dependem de definições legais e institucionais dos órgãos de controle, como o MEC, ou seja, são organizações que convivem com incertezas e indefinições;
- Serviço baseado na clientela: tendo como o objetivo promover a formação dos indivíduos para atuação no mercado de trabalho, isso gera cobranças inclusive nos processos de tomada de decisão;

- Tecnologias problemáticas: as tecnologias não auxiliam (ou não adequadas) para o trabalhador exercer sua atividade e para os “clientes” com necessidades diversas;
- Profissionalismo elevado: os trabalhadores valorizam a sua autonomia e o controle do seu trabalho, e devido à complexidade de suas atividades, os gestores tem dificuldade em supervisioná-los;
- Vulnerabilidade frente ao ambiente: as universidades se encontram entre a autonomia e a dependência, ou seja, por um lado a especialização dos trabalhadores remete à autonomia, por outro, pelo objetivo principal da instituição é o ensino (a clientela) torna as instituições acadêmicas sujeitas a fortes pressões e influências (TOLFO, 1991).

Segundo Grass e Grambach (1968, apud BALDRIDGE et al., 1982), a universidade é uma “anarquia organizada”, isso devido a ela possuir diferentes modelos de administração nem sempre confluentes, como os modelos burocrático, colegiado e o político. Por sua vez, as universidades federais brasileiras, apesar de se constituírem como instituições que geram conhecimento e inovação, geralmente são resistentes às mudanças e à inovação (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Elas possuem estruturas complexas e altamente burocráticas tanto no âmbito administrativo quanto acadêmico, em decorrência disto, são lentas no atendimento pelo excesso de normas, e apresentam a eficiência comprometida devido as disfunções da burocracia.

Para Leitão (1990) ao adotar como referência o diagnóstico da estrutura organizacional da universidade pública brasileira, pela observação direta e diagnósticos dos trabalhadores, é possível identificar que existem desajustes estruturais devido a conseqüente transposição de modelo de administração que o Governo utiliza nos demais órgãos públicos para as universidades, sem observar as suas especificidades. Desta forma, o modelo burocrático, a qual é a forma de administrar conhecida pela universidade e utilizada pelo governo historicamente, apresenta catárticas como: padronização do trabalho, dominância da tecnoestrutura, elevada especialização horizontal e vertical, pequeno treinamento e doutrinação requerida para execução do trabalho, elevada formalização, organização tipicamente funcional e demais (LEITÃO, 1990).

Em pesquisa realizada em uma universidade federal relacionando cultura organizacional e estratégia, Beppler (2012) identificou algumas

características presentes na cultura da universidade analisada, entre elas: alto grau de dependência entre os setores; falta de planejamento e controle; priorização de ações corretivas e não preventivas; comportamentos de muitos trabalhadores como espectadores (desinteresse em assumir responsabilidades); tendência a se basear nas regras gerais e procedimentos, porém, muitas vezes suas ações são orientadas pelos relacionamentos ao invés das regras.

Ao relacionar todos estes aspectos culturais é possível inferir que em geral a universidade pública brasileira pode apresentar algumas características culturais brasileiras e do próprio serviço público, entre elas: burocracia, hierarquia, autoritarismo/centralização, personalismo, malandragem (levar vantagem), concentração de poder, impunidade, postura de espectador, lealdade as pessoas, paternalismo, falta de planejamento e controle, e demais.

Por fim, este capítulo teve como intuito apresentar algumas características importantes da cultura organizacional, entre elas, abordagens, conceitos e elementos, os quais são fundamentais para a compreensão da cultura e consequentemente contextualizam o foco desta pesquisa.

### ***2.1.5 Desvendando a cultura***

Há diversas maneiras de analisar e desvendar a cultura de uma organização, seja pelos seus elementos e/ou suas dimensões. Em termos metodológicos Schein (1986, apud FLEURY, 1996) propõe algumas categorias para o processo de investigação cultural de uma organização:

- Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- Analisar as repostas a incidentes críticos da história da organização. A partir de documentos e entrevistas é possível identificar os principais período de formação da cultura, e assim criar uma “biografia organizacional”;
- Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura, e assim, recuperar as suas propostas, metas, visão de mundo e da organização, modo de agir e avaliar os resultados;
- Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações descobertas durante as entrevistas, o que auxiliará no desvendar das premissas básicas e o padrão de interação que formam o paradigma cultura.

Schein (1986, apud FLEURY, 1996) defende que os dados de sua pesquisa foram obtidos por uma perspectiva clínica e não etnográfica, por proporcionar um ou contraponto útil, uma vez que oferece melhores possibilidades de se aprender sobre a organização. Porém, Fleury (1996) afirma que apesar da proposta de Schein ser uma das vertentes mais promissoras para o estudo da cultura nas organizações, a sua linha de estudo não considera a dimensão do poder e seu papel de legitimação.

O trabalho de Deal e Kennedy (1982, apud FREITAS, 2007) sugere dois tipos de análise, interna e externa. A primeira apresenta aspectos que podem ser visualizados de fora: a) estudar o ambiente físico; b) ler o que a companhia fala de sua própria cultura, como, por exemplo, em relatórios, entrevista, reportagens, frases emblemáticas, repetição dos valores e crenças, consistência na opinião dos indivíduos e grupos; c) testar ou observar como a organização cumprimenta pessoas externas, estranhas à ela, o que pode revelar o estilo cultural dominante, e não apenas o nível de formalidade; d) entrevistar as pessoas sobre a sua história na organização, mais especificamente sobre como foi seu começo, que tipo de lugar a organização é para trabalhar, quem é considerado bem sucedido, como ela explica seu crescimento, etc.; e) observar como as pessoas usam seu tempo no ambiente de trabalho e comparar o discurso com a prática (DEAL; KENNEDY, 1982, apud FREITAS, 2007).

Já o segundo aspecto compreende as questões internas, tais como compreender: a) o sistema de progressão de carreira e de recompensas; b) o tempo que o indivíduo fica em determinado cargo; c) o conteúdo das comunicações internas e dos discursos; d) as histórias que circulam pela rede cultural (DEAL; KENNEDY, 1982, apud FREITAS, 2007)

Outra proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização foi desenvolvida por Fleury (1996), e é composta por seis caminhos:

- 1) histórico das organizações: deve-se recuperar o momento da criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico da época, pois esse “pano de fundo” favorece a compreensão da natureza da organização, suas metas e objetivos. Ademais, conhecer o processo histórico da organização é importante para investigar os incidentes críticos passados;
- 2) processo de socialização de novos membros: o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico, pois é por meio das estratégias de integração que os valores e

comportamentos são transmitidos e vão sendo incorporados pelos novos integrantes;

- 3) políticas de recursos humanos: desempenham um papel relevante no processo de construção da identidade. Deve-se analisar as políticas explícitas e principalmente as implícitas, observar suas consistências e inconsistências, e a partir disto, será possível decifrar e interpretar os padrões culturais da organização;
- 4) processo de comunicação: a comunicação se constitui como um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização. A comunicação não se trata apenas dos meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, memorandos), mas também meios informais como a “rádio corredor”;
- 5) organização do processo de trabalho: possibilita a identificação das categorias presentes nas relações de trabalho, e também subsidia o mapeamento das relações de poder entre empregados e setores da organização. Esta categoria é importante para desvendar os aspectos formadores da identidade organizacional, e, por outro lado, define as bases materiais sobre as quais se assentam as relações de poder, fornecendo assim o referencial para decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico;
- 6) técnicas de investigação: derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos pesquisadores, podendo utilizar abordagens qualitativas e/ou quantitativa para coletar e analisar os dados obtidos no estudo (FLEURY,1996).

O desvendar da cultura de uma organização pelo exposto nesta seção e na seção anterior é uma tarefa complexa. Existem elementos que são de fácil identificação e observação, porém há outros que somente ao se inserir na organização que se consegue acessar. Não obstante, existem também elementos que são apresentados de uma forma e praticados de outras, o que caracteriza um paradoxo entre o esposado e o praticado. Enfim, para se compreender a cultura de uma organização é necessário, além de identificar seus elementos e dimensões, conseguir distinguir o discurso da prática. Além da cultura organizacional, este estudo abordará o assédio moral no trabalho para, posteriormente, articular os dois fenômenos e suas possíveis relações.

## 2.2 Assédio moral no trabalho

Nesta seção é trabalhado sobre a questão do assédio moral no trabalho, tendo inicialmente uma breve discussão sobre violência, em sequência os conceitos e características do assédio moral, situações e orientação, a estrutura e dinâmica, as consequências, a relação entre assédio moral e cultura organizacional, e por fim, o assédio moral no setor público e nas universidades.

Abordar o assédio moral no trabalho implica em reconhecer que este faz parte do debate sobre a violência. Tratar de violência é abordar um fenômeno complexo – atravessado por diversos outros fenômenos; o termo tem origem na palavra latina *violentia*, relativa a constrangimento sobre uma pessoa com vistas a levá-la a realizar algo contrário à sua vontade (TOLFO, 2011). Portanto, a violência pode incluir desde o uso da força e coação até as situações de constrangimento físico ou moral (GOMES; FONSECA, 2005).

A ocorrência da violência dentro do universo laboral não é algo recente, contudo, observa-se, ao mesmo tempo, uma intensificação em função, principalmente, da divulgação da mídia e do interesse de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento no estudo deste fenômeno, bem como uma banalização da questão em função da imprecisão e generalização conceitual (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013). Assim, embora seja difícil de ser conceituada, compreende-se a violência como “qualquer tipo de comportamento agressivo ou abusivo que possa causar um dano ou desconforto físico ou psicológico em suas vítimas, sejam essas alvos intencionais ou envolvidas de forma impessoal ou incidental” (WARSHAW, 1998, p. 51-52).

Oliveira e Nunes (2008) identificam subcategorias relativas à violência no trabalho:

- a) violência nas relações de trabalho: decorrentes das relações hierárquicas as quais podem se expressar em agressões físicas, constrangimentos e humilhações dos superiores para os subordinados para fins de dominação, exploração e opressão. Podem ser tanto violências físicas quanto psicológicas, e estas últimas têm se tornado cada vez mais objeto de interesse teórico-prático, e incluem ameaças e assédio;
- b) violência na organização do trabalho: situações de risco à saúde decorrentes da forma de organização do trabalho (divisão do trabalho; controle de ritmo e produtividade; modo operatório;

- contrato e jornada de trabalho; rotatividade da força de trabalho; sistema de gestão de segurança e saúde);
- c) violência nas condições de trabalho: quando as situações de trabalho são insalubres e inseguras, as quais expõe o trabalhador a riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos ou de acidentes;
  - d) violência de resistência: manifestação dos trabalhadores contra as violências relacionadas ao trabalho, tanto para melhorar as relações e condições de trabalho como para resistir ao controle organizacional;
  - e) violência de delinquência: ações ilegais, identificadas como criminosas;
  - f) violência simbólica: trabalhadores sujeitos a discriminações ou preconceitos decorrentes de raça, cor, baixa escolaridade e qualificação profissional, tipo de contrato, entre outros.

A definição de violência deve considerar tanto seus elementos objetivos quanto subjetivos do ato violento. Dentre as diversas formas de violência decorrentes do trabalho, trabalharemos sobre o assédio moral, a qual é considerada predominantemente como uma violência simbólica e psicológica.

### ***2.2.1 Conceitos e características***

A temática do assédio moral veio à tona com a publicação do livro intitulado “*The Harassed Worker*”<sup>16</sup> de Carroll Brodsky em 1976, entretanto o livro ganhou destaque anos depois com o interesse crescente sobre o tema (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006). Apesar do pioneirismo de Brodsky, as pesquisas e ideias do alemão Heinz Leymann<sup>17</sup> sobre o assédio moral iniciadas em 1980, foram divulgadas e

---

<sup>16</sup> Este foi o primeiro livro a tratar sobre o assédio moral no ambiente de trabalho. Porém, o autor não diferenciou entre o que hoje é chamado de assédio moral de outros tópicos, tais como: acidentes industriais, estresse devido a altas cargas de trabalho, poluição química no ambiente de trabalho e outros. Brodsky enfatizou o trabalhador estressado como vítima da sua própria falta de poder. Devido à pouca discriminação dos problemas no ambiente de trabalho, o livro nunca chegou a causar muita impressão no ambiente acadêmico e na sociedade como um todo (LEYMANN, 1996).

<sup>17</sup> Os estudos de Leymann remetiam a investigação do sofrimento no trabalho, chegando a resultados que o estimularam a ampliar em nível nacional as suas

adotadas em vários países, onde este passou a ser considerado o precursor dos estudos empíricos sobre o tema (VARTIA, 2003). A conscientização da sociedade e dos acadêmicos, cresceu gradualmente nos países europeus a partir de 1990 (VARTIA, 2003), e em curto período de tempo o interesse popular cresceu rapidamente, provocando a divulgação em diversas mídias de casos de maus-tratos e violências no ambiente de trabalho (ZAPF; EINARSEN, 2005).

Há uma diversidade de termos usados para descrever o assédio moral, por exemplo: *bullying*<sup>18</sup>, *mobbing*<sup>19</sup>, *harasement*<sup>20</sup>, abuso emocional, maus-tratos, incivilidade, agressão, comportamentos hostis, comportamentos inaceitáveis, comportamentos aversivos (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006), psico-terror, terror psicológico (LEYMANN, 1990; 1996), *ijime*<sup>21</sup>, *whistleblower*<sup>22</sup> (HIRIGOYEN,

pesquisas – estendidas posteriormente para a região escandinava e aos países de origem alemã (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). O objetivo, portanto, era sensibilizar os assalariados, sindicatos, gestores, médicos e juristas para a gravidade desta situação, deste modo, incentivando-os ao combate e prevenção do assédio moral.

<sup>18</sup> Na língua inglesa *to bully* compreende tratar com desumanidade, com grosseria, ou seja, *bully* é uma pessoa grosseira e tirânica, a qual ataca os mais fracos (HIRIGOYEN, 2006). Este termo inicialmente não estava inserido no mundo do trabalho, era tratado para descrever as humilhações, vexames ou ameaças de uma ou mais crianças contra outra(s) no ambiente escolar, sendo que posteriormente, o termo se estendeu para o exército, atividades esportivas, vida familiar, até chegar ao ambiente laboral (HIRIGOYEN, 2006).

<sup>19</sup> O termo *mobbing* vem do verbo inglês *to mob* que significa maltratar, atacar, perseguir, sitiar; por sua vez, o substantivo *mob* significa multidão (HIRIGOYEN, 2006). O termo *mob* era originalmente usado na língua sueca para descrever agressão animal e comportamento em multidão, horda, bando (ZAPF; EINARSEN, 2005).

<sup>20</sup> O termo *harasement* foi trabalhado primeiramente pelo psiquiatra americano Carroll Brodsky no livro intitulado “*The Harassed Worker*” publicado em 1976.

<sup>21</sup> O *ijime* (assédio em japonês) é usado não somente para descrever as agressões e humilhações perpetradas às crianças no âmbito escolar, mas também para descrever nas empresas japonesas as pressões dirigidas aos grupos recém formados para que eles trabalhem coletivamente e se tornem aptos ou para reprimir elementos perturbadores (HIRIGOYEN, 2006). “O *ijime* é visto como algo necessário para que o indivíduo se adapte e se integre ao grupo” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 30).

<sup>22</sup> *Whistleblower* se refere a pessoa que denuncia as agressões e, deste modo, se torna alvo de represálias (HIRIGOYEN, 2006). É uma forma de assédio moral que visa a silenciar quem não obedece as regras do jogo.

2006), abuso emocional, comportamentos hostis, agressão no local de trabalho, dentre outros.

A diferença de alguns destes termos muitas vezes reflete onde a pesquisa foi realizada, por exemplo, nos países do Reino Unido é comum utilizarem o termo *bullying*, na Alemanha, Áustria e Escandinávia (Dinamarca, Noruega, Suécia e Finlândia) o termo *mobbing* é mais utilizado, nos Estados Unidos utilizam-se *emotional abuse* e *mobbing* (BESWICK; GORE; PALFERMAN, 2006), *ijime* no Japão, *harcèlement moral* na França (HIRIGOYEN, 2006), *acoso* nos países de língua espanhola.

No Quadro 9, a seguir, são apresentados alguns termos e definições de diversos autores sobre o tema.

Quadro 9: Termos e definições sobre assédio moral no trabalho 1

AUTOR	TERMO	DEFINIÇÃO
Brodsky (1976)	<i>Harassment</i>	Tentativas repetidas e persistentes de uma pessoa para atormentar, puxar para baixo, frustrar ou obter uma reação do outro. É um tratamento que persistentemente provoca, pressiona, amedronta, intimida ou caso contrário incomoda outras pessoas.
Thylefors (1987)	<i>Scapegoating</i>	Uma ou mais pessoas são expostas durante um período de tempo a repetidas ações negativas de um ou mais indivíduos.
Matthiesen, Raknes & Rrökkum (1989)	<i>Mobbing</i>	Uma ou mais pessoas são alvos de repetidas ou duradouras reações e condutas negativas direcionadas de um ou mais indivíduos do seu grupo de trabalho.
Leymann (1990, 1996)	<i>Mobbing / Psychological terror</i>	Terror psicológico ou <i>mobbing</i> no trabalho envolve comunicação hostil e não ética direcionada de um modo sistemático por um ou mais indivíduos para um indivíduo que, durante o <i>mobbing</i> , é posto em uma posição desamparada e indefesa, sendo mantido nesta condição por meio de ações assediosas.
Kile (1990)	<i>Health endangering leadership</i>	Atos de humilhação e assédio contínuos e de longa duração conduzidos por um superior hierárquico, expressos publicamente ou secretamente.
Wilson (1991)	<i>Workplace trauma</i>	Desintegração do próprio empregado resultado da percepção ou do real tratamento malicioso, contínuo e deliberado de um empregador ou supervisor.
Adams (1992)	<i>Bullying</i>	Críticas e abusos persistentes em público ou secretos, que humilham e desqualificam uma pessoa.
Vartia (1993)	<i>Harassment</i>	Situações onde a pessoa é exposta a longas e repetidas ações negativas de um ou mais pessoas.
Björkqvist, Österman & Hjelt-Bäck (1994)	<i>Work harassment</i>	Ações repetidas, com foco de trazer dano psicológico (mas algumas vezes também físico) e direcionadas para um ou mais indivíduos que, por uma ou outra razão, não conseguem se defender.

(continua)

(continuação)

AUTOR	TERMO	DEFINIÇÃO
Einarsen & Skogstad (1996)	<i>Bullying</i>	<i>Bullying</i> é um problema em alguns ambientes de trabalho e de alguns trabalhadores. Para que algo possa ser caracterizado como <i>bullying</i> tem que ocorrer repetidamente durante certo tempo, e a pessoa confrontada tem que ter dificuldades de defender-se. Não é <i>bullying</i> se duas partes de “poder” aproximadamente igual estão em conflitos ou se o incidente é um evento isolado.
Keashly, Trott & MacLean (1994), Keashly (1998)	<i>Abusive behaviour/emotional abuse</i>	Comportamentos hostis verbais e não-verbais não ligados a conteúdo sexual ou racial, conduzidos por uma ou mais pessoas em direção a outro para arruiná-lo e assegurar a obediência aos outros.
O’Moore, Seigne, McGuire & Smith (1998)	<i>Bullying</i>	<i>Bullying</i> é um comportamento destrutivo. É uma agressão repetida, verbal, psicológica e física, conduzida individualmente ou por um grupo contra outros. Comportamentos agressivos de incidentes isolados, enquanto não tolerados, não devem ser caracterizados como <i>bullying</i> . Somente comportamentos agressivos impróprios que são sistemáticos e desfrutados podem ser considerados <i>bullying</i> .
Einarsen e Raknes (1997)	<i>Bullying at work</i>	<i>Bullying at work</i> são repetidas ações e práticas, indesejadas pelas vítimas, que são direcionadas contra um ou mais trabalhadores, são realizadas deliberadamente ou inconscientemente, mas claramente causam humilhação, ofensas, angústia, e podem interferir com a performance no trabalho e/ou causar um ambiente de trabalho desagradável.
Hirigoyen (1998)	<i>Harcèlement moral</i>	<i>Harcèlement moral</i> é toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos a personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.
Zapf (1999)	<i>Mobbing</i>	<i>Mobbing</i> no trabalho significa assédio, ofender, excluir alguém socialmente ou atribuir trabalho não digno da posição do indivíduo.
Hoel & Cooper (2000)	<i>Bullying</i>	Uma situação onde um ou vários indivíduos persistentemente durante um período de tempo percebem estar sofrendo ações negativas de um ou várias pessoas, em uma situação onde o alvo do <i>bullying</i> tem dificuldades de se defender contra estas ações. Nós não nos referimos como <i>bullying</i> incidentes isolados.
Salin (2001)	<i>Bullying</i>	Atos negativos repetidos e persistentes direcionados para um ou mais indivíduos, e que criam um ambiente de trabalho hostil. No <i>bullying</i> o alvo tem dificuldades de se defender; não é um conflito se as partes apresentam forças iguais.
Vartia (2003)	<i>Workplace bullying</i>	Situações onde um ou mais indivíduos são submetidos a persistentes e repetidos atos negativos de um ou mais colegas de trabalho, supervisores ou subordinados, e essa pessoa se sente incapaz de se defender.

(continua)

(continuação)

AUTOR	TERMO	DEFINIÇÃO
Einarsen et al. (2003; 2011)	<i>Bullying at work</i>	<i>Bullying at work</i> significa assediar, ofender, dessocializar, excluir alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho de alguém. Diante disto, caracterizar algo como <i>bullying</i> (ou <i>mobbing</i> ) é aplicado particularmente a uma atividade, interação ou processo que deve ocorrer repetidamente e regularmente (por exemplo, semanalmente) e acima de certo período de tempo (por exemplo, seis meses).
Einarsen et al. (2005)	<i>Bullying at work</i>	<i>Bullying at work</i> pode ser definido como ações e práticas repetidas, dirigidas a um ou mais trabalhadores de forma deliberada ou inconsciente, que são indesejados pela vítima, e causam humilhação, ofensa e angústia, além de poder interferir no desempenho do trabalho e/ou causar desagradável ambiente de trabalho.
Piñuel (2013)	<i>Mobbing</i>	<i>Mobbing</i> é um continuado e deliberado abuso verbal ou comportamental de um ou mais trabalhadores para outro(s), com objetivo de reduzir, submeter, diminuir, debilitar ou destruir psicologicamente, e que consiste em comportamentos de perseguição frequentes, recorrentes e sistemáticos contra o alvo.

Fonte: adaptado de Vartia (2003, p. 9-10), Einarsen (2000, p. 382), Einarsen et al. (2003; 2005; 2011), Piñuel (2013), Hirigoyen (2006)

As definições apresentadas no quadro anterior são de autores representativos do tema, de origem europeia e norte-americana. Muitos destes autores são referências “obrigatórias” nos trabalhos e pesquisas sobre o tema. Doravante, no Brasil e na América Latina existem autores importantes e de grande contribuição no debate da temática.

A pesquisadora de maior influência, ou a que popularizou o tema no mundo e no Brasil, é a francesa Marie-France Hirigoyen - psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta da família. O seu primeiro livro lançado em 1998 é intitulado “*Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*” (assédio moral: a violência perversa do cotidiano), um best-seller que proporcionou a discussão deste tema no âmbito do trabalho e na estrutura familiar. Em sequência, em 2001, a autora lança “*Malais e dans le travail, harcèlement moral: démêler le vrai du faux*” (mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral).

Dentre os autores/pesquisadores brasileiros, o primeiro artigo acadêmico relacionado ao tema assédio moral foi escrito por Maria Ester de Freitas em 2001, intitulado “Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações”. No entanto, outros pesquisadores já estavam trabalhando sobre o tema, como a médica Margarida Barreto, que pesquisou em 1996, 2.072 trabalhadores de 97 empresas de grande, médio e pequeno porte dos setores químico, farmacêutico, plástico e

similares, de São Paulo e região (BARRETO, 2006). Roberto Heloani, psicólogo e advogado, é outro pesquisador que tem contribuído no debate e na construção do conhecimento do tema, é membro fundador do site [www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org). Tanto Barreto quanto Heloani são reconhecidos tanto no Brasil, mas também em toda a América latina pelas contribuições e discussão do tema.

No Quadro 10, a seguir, são apresentados algumas definições de autores latino-americanos.

Quadro 10: Termos e definições sobre assédio moral no trabalho 2

AUTOR	TERMO	DEFINIÇÃO
Barreto (2000)	Assédio moral	O assédio moral pode ser definido como a exposição de trabalhadores à situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, deforma repetitiva e prolongada ao longo da jornada de trabalho. É uma atitude desumana, violenta e sem ética nas relações de trabalho, que afeta a dignidade e a identidade e viola os direitos fundamentais dos indivíduos.
Freitas (2001)	Assédio moral	Assédio moral está ligado a um esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra, podendo conduzir ou não ao assédio sexual.
Heloani (2005)	Assédio moral	O assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder.
Freitas, Heloani e Barreto (2008)	Assédio moral	Assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.
Schatzmann et al. (2009)	Assédio moral	Assédio moral é um processo sistemático de hostilização, direcionada a um indivíduo, ou a um grupo, que dificilmente consegue se defender dessa situação. Esse processo pode ter por efeito, ou resultado, algum tipo de prejuízo para o agredido, que pode ser simplesmente a criação de um ambiente hostil, que traga desconforto físico e emocional, ou até o adoecimento e a exclusão do grupo.
Martin e Martin (2014)	<i>Mobbing</i>	<i>Mobbing</i> é um ataque sistemático, principalmente na reputação de uma pessoa, por parte de um grupo, durante um longo período de tempo, utilizando comunicação negativa como arma fundamental.

Fonte: compilado pelo autor (2016)

Segundo Hirigoyen (2008) as diversas terminologias refletem as diferenças culturais e organizacionais dos países. Apesar de alguns autores considerarem *bullying*, *mobbing*, assédio moral e outros termos como similares, Hirigoyen (2008) destaca que há algumas diferenças entre eles:

- *mobbing*: relaciona-se mais com perseguições coletivas ou à violência ligada à organização, sendo que pode acarretar em violência física;
- *bullying*: é mais amplo que *mobbing*, compreende chacotas, isolamento, condutas abusivas com conotações sexuais e/ou agressões físicas. Compreende mais violências individuais do que organizacionais;
- assédio moral: compreende agressões mais sutis, difíceis de caracterizar e provar, qualquer que seja sua procedência.

Apesar do argumento da autora, neste trabalho consideraremos essas terminologias como similares, uma vez que estes termos explicam um mesmo fenômeno. Não obstante, no Brasil o termo comumente utilizado é assédio moral, pouco há utilização de outros “sinônimos”.

Observa-se a partir dos Quadros 9 e 10 que o conceito do tema não sofreu modificações significativas ao longo do tempo, sendo similares e até complementares. Contudo, uma das discussões constantes sobre o tema são as suas características, ou seja, os critérios para classificar uma situação como assédio moral ou não.

Embora os conceitos apresentados sejam similares e complementares, conforme mencionado, eles apresentam elementos distintivos que nos auxiliam a caracterizar o assédio moral. Entre estes elementos, destacamos: direcionalidade, duração e frequência, intencionalidade, desequilíbrio de poder, e caráter processual.

Conforme pode ser observado em alguns conceitos apresentados, a **direcionalidade** é um elemento presente. O assédio moral pode ser executado por um ou mais agressores para uma ou mais vítimas. Ou seja, o assédio pode não ser dirigido apenas para 1 alvo exclusivamente. Segundo Leymann (1996) o aspecto coletivo do assédio é tão ou mais frequente do que o assédio individual.

Sobre a questão do assédio coletivo, Hirigoyen (2006) trabalha a “gestão por injúria”, que caracteriza em comportamentos injuriosos coletivos que visam submeter os empregados a uma pressão, violência, injúrias e/ou insultos. Enquanto muitas vezes as práticas hostis são veladas, de forma geral na gestão por injúria as práticas são notadas por todos. Assim, quando esse assédio coletivo ocorre em um departamento, por exemplo, pode se assumir que quase todos empregados serão vítimas e sentirão os efeitos negativos que essa violência proporciona, sejam aspectos da saúde física e psicológica, ou no próprio clima de trabalho.

Um dos elementos mais discutidos na caracterização do assédio moral são a **frequência e duração** das ações hostis. A diferença entre um conflito e o assédio não é necessariamente o que é e como é feito, mas na frequência e duração do que é feito (SALIN, 2003a). Ou seja, o assédio não se subdivide a eventos isolados, mas em comportamentos repetidos e persistentes (EINARSEN et al., 2003; 2005; 2011).

Leymann (1990; 1996) estabelece que para uma situação seja caracterizada como assédio moral deve apresentar uma frequência de no mínimo uma vez por semana e um período de duração de no mínimo seis meses<sup>23</sup>. No entanto, o estabelecimento de um período mínimo é muito discutido entre os autores e pesquisadores. Hirigoyen (2006) comenta que fixar um limite é excessivo, pois a gravidade do assédio não depende somente da duração, mas também da violência da agressão, sendo que algumas atitudes perpetradas podem destruir alguém em menos de seis meses. Independente de um limite de tempo, há um consenso entre pesquisadores que o assédio se configura mais como uma questão de meses e anos do que dias e semanas (EINARSEN et al., 2011).

A média de duração do assédio segundo Hirigoyen (2006), Zapf et al. (2003; 2011) e Einarsen et al. (2003; 2011) é alta, compreendendo entre 12 a 60 meses. Nas pesquisas efetuadas por Hirigoyen (2006) na França constatou-se que a média de assédio era pouco mais de 3 anos (40 meses): a) assédio inferior a 6 meses: 3,5%; b) de 6 meses a 1 ano (12 meses): 11%; c) de 1 ano (12 meses) a 3 anos (36 meses): 45%; d) superior a 3 anos (36 meses): 40%.

No Quadro 11, a seguir, consta outros dados de pesquisas a respeito da média de duração de casos de assédio moral, bem como a amostra pesquisada.

---

<sup>23</sup> A definição de no mínimo de seis meses de duração tem sido utilizada em diversos estudos para diferenciar entre a exposição social do estresse no trabalho e a vitimização do assédio moral (EINARSEN et al., 2003; 2005). A razão da escolha desta duração e frequência é devido a frequente utilização deste tempo mínimo na avaliação de vários distúrbios psiquiátricos (EINARSEN et al., 2003; 2005).

Quadro 11: Duração média do assédio moral

PESQUISA (autor)	AMOSTRA	DURAÇÃO (MESES)
Alemanha (Halama e Möckel, 1995)	183	40
Alemanha (Meschkutat et al., 2002)	356	16
Alemanha (Zapf, 1996 - estudo em Stuttgart)	188	29
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em DAG)	56	47
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Gießen)	50	40
Alemanha (Zapf, 1999 - estudo em Konstanz)	87	46
Alemanha (zur Mühlen et al., 2001 - Administração Comunal)	55	34
Alemanha (zur Mühlen et al., 2001 - Administração do Exército)	55	24
Espanha (González e Graña, 2009)	2861	12
Espanha (Segurado et al., 2008)	235	30
Finlândia (Salin, 2001)	34	32
Finlândia (Vartia e Hyyti, 2002)	896	24
Irlanda (O'Moore, 2000)	248	41
Noruega (Einarsen e Skogstad, 1996)	268	18
Suécia (Leymann, 1993)	85	15
Suíça (Holzen-Beusch et al., 1998)	28	36
Suíça (Kudielka e Kern, 2004)	28	62
Turquia (Ozturk et al., 2008)	235	30

Fonte: adaptado de Zapf et al. (2011)

Conforme visualizado no Quadro 11, os casos de assédio moral apresentam uma longa duração. No entanto, a diferença do tempo nas pesquisas pode estar ligada ao método utilizado para a realização das mesmas (ZAPF et al., 2011). No âmbito brasileiro, Barreto (2005) relata que, na sua pesquisa com trabalhadores brasileiros, a duração dos comportamentos hostis variou de 3 meses a mais de 3 anos, dependendo do tipo de empresa (privada ou pública).

No critério da **intencionalidade**, existem divergências em relação se a violência é consciente ou inconsciente. O aspecto “[...] consciente (tenho vontade de fazer mal) ou inconsciente (não quero lhe fazer mal, mas é mais forte do que eu e não consigo me impedir de feri-lo ou colocá-lo em dificuldade)” (HIRIGOYEN, 2006, p. 64). Para a autora, para evitar essa dicotomia consciente/inconsciente seria necessário estabelecer o nível de consciência que o agressor tem de seu ato. Nesta perspectiva, segundo Einarsen et al. (2011) o único que realmente poderia verificar a presença da intencionalidade é o agressor, uma vez que o caráter subjetivo da intencionalidade dificulta sua identificação.

Não obstante, quando falamos sobre a intencionalidade, devemos pensar se estamos discutindo sobre a atitude ou sobre o dano. Independente da não intencionalidade de causar dano, a violência perpetrada não diminui ou justifica o dano causado nas vítimas. O caráter consciente da violência é defendido por Barreto (2000), Heloani (2005), Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Schatzmam et al. (2009). Contudo, autores como Leymann (1990; 1996), Einarsen et al. (2003; 2005; 2011), ressaltam que as práticas hostis/violentas podem ser inconscientes.

Para concluir a discussão da intencionalidade, Schatzmam et al. (2009) apresentam uma relação sobre o critério da intencionalidade para a caracterização do assédio moral com algumas áreas de conhecimento. Seguindo a afirmação dos autores, para o Direito do Trabalho a demonstração da existência de intenção consciente para a caracterização do assédio moral é irrelevante, pois a existência de uma consciente vontade de prejudicar e/ou causar dano ao outro pode interferir na indenização do assediado. Já na área da saúde, o parâmetro central para a atuação deste profissional é o dano causado e não a intenção. Por outro lado, na área de gestão organizacional, a identificação deste fenômeno é extremamente relevante, pois delinea a forma e o foco de atuação (SCHATZMAM et al., 2009).

Uma característica comum a quase todas as definições europeias é a dificuldade da vítima em tentar defender-se contra ações negativas dirigidas a ela (VARTIA, 2003). Isto remete a um **desequilíbrio de poder** entre vítima e assediador. São situações de antagonismo nas quais a capacidade de ataque/defesa de cada um é desigual, mesmo entre indivíduos com funções equivalentes, com mesmo status social e de poder na organização. Portanto, não remete, necessariamente, à posição hierárquica ou socioeconômica dos indivíduos envolvidos na situação (SCHATZMAM et al., 2009), pode ocorrer também quando um tem: poder de reter recursos/ferramentas essenciais para o outro exercer sua função; poder de reconhecer vulnerabilidades de um indivíduo e explorar esse conhecimento em detrimento da pessoa; poder de segurar informação/conhecimento; o poder de usar o seu relacionamento com alguém para prejudicar e/ou ameaçar os outros (NUNES; TOLFO, 2015b).

Geralmente o desequilíbrio de poder se refere a estrutura de poder formal existente dentro do contexto organizacional, como exemplo, situações onde o agressor é um superior hierárquico e utiliza do poder investido no cargo para criar estratégias de humilhação e constrangimento a outrem. Contudo, a fonte de poder também pode ser informal, baseada no conhecimento, na experiência e também no acesso a pessoas

influentes. Como exemplo, podemos citar alguns trabalhadores que recebem novos colegas no departamento e não repassam ou repassam de forma errada as atividades, com objetivo expulsar os novatos do seu ambiente. Outro aspecto, é a dependência do alvo com o assediador, sendo que essa dependência pode ser social, física, econômica ou até mesmo de natureza psicológica (NIEDL, 1995, apud EINARSEN et al., 2003; 2011). Geralmente um empregado é mais dependente do seu superior e da organização do que vice versa.

Estudos empíricos indicam que o assédio moral é um processo que evolui gradualmente, que se intensifica (EINARSEN et al., 2003; 2011). O **caráter processual** do assédio moral muda conforme o passar do tempo e das mudanças sociais. Nas fases iniciais prevalecem os tipos de comportamento indiretos e discretos, posteriormente, acontecem atos mais diretos e agressivos. As vítimas são isoladas e evitadas, humilhadas em público, sendo alvos de risos no setor/departamento e assim por diante. Nas fases finais do processo, formas físicas e psicológicas de violência podem ser usadas, ocasionando no afastamento da vítima do trabalho. O processo, à medida que se torna mais intenso, acaba provocando ataques frequentes e severos, assim tanto violência física e psicológica podem ser usadas. Enfim, nas fases iniciais, as vítimas são atacadas com uma frequência muito baixa, contudo, quando a perseguição passa a ser duradora, os ataques ocorrem quase diariamente gradativamente (EINARSEN et al., 2003). Em resumo, a violência pode começar por situações veladas, ditas “brincadeiras”, e “evolüem” para algo mais violento e visível (NUNES; TOLFO, 2012a; 2015b).

Após ser apresentado algumas definições e características, é importante ressaltar o que não é assédio moral, pois atualmente já ocorre a banalização do tema. Por exemplo, uma simples cobrança de um empregador por resultado ou assiduidade ao trabalho já é considerada como assédio moral por parte da população. Desta forma são elencadas algumas situações que podem ser confundidas com o assédio:

- **Conflito:** geralmente em um conflito as repreensões são ditas de forma aberta, e os envolvidos podem defender sua posição (TOLFO et al., 2013). No entanto, um conflito mal resolvido ou a demora em resolvê-lo pode fortalecer e com o tempo propiciar a ocorrência do assédio moral. Situações como transferências de postos de trabalho; remanejamento do trabalhador ou da chefia de atividades, cargos ou funções; mudanças decorrentes de prioridades da organização; podem gerar conflito, mas não se configuram como assédio moral por si mesma (TOLFO et al.,

2013). Hirigoyen (2006) afirma que o conflito é fonte de renovação e de reorganização, pois permite mobilizar as energias e reunir as pessoas, além de modificar alianças e construir novos contextos profissionais que são rotineiros;

- Situações eventuais: uma agressão pontual, a menos que tenha sido precedida de múltiplas pequenas agressões, é um ato de violência (que pode ser caracterizada como dano moral), mas não é assédio moral (HIRIGOYEN, 2006). O assédio moral caracteriza-se, sobretudo pela sua repetição;
- Más condições de trabalho: trabalhar em espaço pequeno, mal iluminado, com instalação inadequada não é assédio moral, a não ser que o trabalhador (ou grupo de trabalhadores) seja posto em tais condições com objetivo de desmerecê-lo (HIRIGOYEN, 2006; TOLFO et al., 2013). Quanto mais inadequado forem as condições de trabalho, mais será necessário estar atento às pessoas.
- Exigências profissionais: assédio moral não deve ser confundido com atividades inerentes ao contrato de trabalho que devem ser exigidas ao trabalhador, tais como transferência e mudanças de função, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho, solicitações de assiduidade do trabalhador, dentre outras. No entanto, as cobranças devem ser feitas de forma explícita e não vexatória, ou seja, deve-se transmitir as mensagens de modo respeitoso e levando em conta a personalidade do empregado (HIRIGOYEN, 2006; TOLFO et al., 2013).

Piñuel (2013) elenca outras situações que se diferenciam de assédio: ter um dia ruim no trabalho; ter um chefe perfeccionista; ter um conflito pontual com outra pessoa; ter muito trabalho e pouco tempo para executá-lo; estar estressado; trabalhar em um ambiente com clima conflituoso; ter uma discussão ou desacordo pontual; ser demitido no trabalho; ser punido por uma violação ou falha.

### ***2.2.2 Situações e orientação do assédio moral***

A partir dos conceitos e das características supracitadas para classificação do assédio moral na subseção anterior, trabalhar-se-á com a categorização das situações hostis para uma visualização mais ampla das diversas estratégias utilizadas pelos agressores. Ressalta-se que há outras classificações, como dos autores Leymann (1990) e Einarsen, Hoel e

Notelaers (2009), entretanto este trabalho demonstra a da autora francesa Hirigoyen (2006) considerada a pesquisadora que popularizou o tema no mundo.

Hirigoyen (2006) agrupa as situações hostis em 4 categorias, da mais difícil de identificar até a mais evidente ou da mais sutil a visível. O Quadro 12 apresenta as situações hostis mais comuns em cada uma destas.

Quadro 12: Categorias e situações hostis

CATEGORIAS	SITUAÇÕES
Deterioração Proposital das Condições de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retirar da vítima a autonomia;</li> <li>▪ Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;</li> <li>▪ Contestar sistematicamente todas as suas decisões;</li> <li>▪ Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;</li> <li>▪ Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros;</li> <li>▪ Retirar o trabalho que normalmente lhe compete;</li> <li>▪ Dar-lhe permanentemente novas tarefas;</li> <li>▪ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;</li> <li>▪ Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências;</li> <li>▪ Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios);</li> <li>▪ Agir de modo a impedir que obtenha promoção;</li> <li>▪ Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos;</li> <li>▪ Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde;</li> <li>▪ Causar danos em seu local de trabalho;</li> <li>▪ Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar;</li> <li>▪ Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;</li> <li>▪ Induzir a vítima ao erro.</li> </ul>
Isolamento e Recusa de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vítima é interrompida constantemente;</li> <li>• Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;</li> <li>• A comunicação com ela é unicamente por escrito;</li> <li>• Recusam todo contato com ela, mesmo o visual;</li> <li>• É posta separada dos outros;</li> <li>• Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;</li> <li>• Proíbem os colegas de lhe falar;</li> <li>• Já não a deixam falar com ninguém;</li> <li>• A direção recusa qualquer pedido de entrevistas.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS	SITUAÇÕES
Atentado Contra a Dignidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;</li> <li>• Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros, etc.);</li> <li>• É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados;</li> <li>• Espalham rumores a seu respeito;</li> <li>• Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental);</li> <li>• Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada;</li> <li>• Criticam sua vida privada;</li> <li>• Zombam de suas origens ou nacionalidade;</li> <li>• Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;</li> <li>• Atribuem-lhe tarefas humilhantes;</li> <li>• É injuriada com termos obscenos ou degradantes.</li> </ul>
Violência Verbal, Física ou Sexual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaças de violência física;</li> <li>• Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara;</li> <li>• Falam com ela aos gritos;</li> <li>• Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas;</li> <li>• Seguem-na na rua, é espionada diante de domicílio;</li> <li>• Fazem estragos em seu automóvel;</li> <li>• É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);</li> <li>• Não levam em conta seus problemas de saúde.</li> </ul>

Fonte: adaptado Hirigoyen (2006)

Segundo pesquisa feita por Hirigoyen (2006) as ocorrências das categorias de atitudes hostis demonstraram-se bem homogêneas: Deterioração proposital das condições de trabalho apareceu com 53%, ações de Isolamento e recusa de comunicação com 58%, com 56% Atentado contra a dignidade e com 31% Violência verbal, física ou sexual. Uma pesquisa realizada por Nunes (2011) com 279 servidores (docentes e técnico-administrativos) de uma IFES constatou que a incidência de assédio moral nas categorias foram: “Deterioração proposital das condições de trabalho” com 4,6%; “Isolamento e recusa de comunicação” com 5,1%; “Atentado contra a dignidade” com 3,7% e por fim, “Violência verbal, física ou sexual” com 1,4%. Hirigoyen (2006) ressalta que esta distribuição depende segundo a origem do assédio, ou seja, o assédio de um superior hierárquico está ligado às condições de

trabalho, o assédio por pares em atentado contra dignidade e o isolamento é uma prática exercida por ambas as partes contra o alvo.

As práticas hostis podem ter sua origem em diversas direções: vertical descendente (superior hierárquico), vertical ascendente (subordinado ao superior), horizontal (colegas de mesmo nível hierárquico) e misto. Inicialmente as agressões podem advir de um superior hierárquico, e posteriormente de colegas de mesmo nível, tornando-se um assédio misto.

Na maior parte dos casos o assédio é perpetrado pelo superior hierárquico (vertical descendente). Quando a agressão parte do superior, pode apresentar consequências mais graves sobre a saúde da vítima, pois, ela sente-se isolada e supostamente perde a pessoa a qual ela contaria a situação ocorrida para que fosse resolvida (HIRIGOYEN, 2006). Ainda segundo a autora, existem três subgrupos no assédio descendente:

- a) assédio perverso: exercido com o objetivo da eliminação do outro ou a valorização do próprio poder, neste caso como uma forma de se engrandecer o superior sente a necessidade de rebaixar os demais;
- b) assédio estratégico: tem o intuito de forçar o alvo a pedir demissão, tornando assim um processo legal de dispensa sem “prejuízos” para a organização;
- c) assédio institucional: um instrumento/forma de gestão do coletivo.

No Quadro 13 há algumas pesquisas europeias sobre a posição hierárquica dos assediadores, nele é possível visualizar em porcentagem (%) os índices da posição hierárquica dos agressores.

Quadro 13: Posição Hierárquica dos Assediadores (%)

LOCALIDADE (AUTOR)	AMOSTRA	SUPERVISORES	COLEGAS	SUBORDINADOS
Alemanha (Mackensen von Astfeld, 2000)	115	62	53	4
Alemanha (Zapf et al., 1996)	119	82	78	18
Alemanha (zur Mühlen et al., 2001 - Administração do Exército)	55	41	67	9
Áustria (Niedl, 1995 - Hospital)	76	75	55	13
Finlândia (Björkqvist et al., 1994)	137	55	32	12
Finlândia (Vartia e Hyyti, 2002)	145	43	55	5
Irlanda (O'Moore, 2000)	248	70	32	9
Itália (Ege, 1998)	301	87	40	2
Noruega (Einarsen e Skogstad, 1996)	489	54	54	15
Portugal (Cowie et al., 2000)	74	45	71	0
Reino Unido (Hoel et al., 2001)	553	75	37	7
Reino Unido (Quine, 1999)	421	54	34	12
Reino Unido (Rayner, 1997)	582	71	12	3
Reino Unido (UNISON, 1997)	103	84	16	0
Suécia (Leymann, 1993)	85	47	54	9
Suíça (Holzen-Beusch et al, 1998)	28	85	59	26

Fonte: adaptado de Zapf et al. (2003)

A prática do assédio moral na maioria das pesquisas tem como principal agressor o superior hierárquico, no Brasil de forma geral a violência proveniente do superior hierárquico alcança índices de 90% (BARRETO, 2005). No entanto, em pesquisa realizada por Nunes (2011) em uma Universidade Federal, foi identificado que 45,5% dos agressores são colegas de mesmo nível hierárquico, 44,2% superiores, 2,6% subordinados, 3,9% pessoas externas à organização, e 3,9% não

responderam. Segundo Barreto (2005) no Brasil de forma geral a violência proveniente do superior hierárquico alcance índices de 90%.

Já no assédio vertical ascendente, mais incomum, o subordinado ou um grupo de funcionários utilizam-se de estratégias para agredir ou denegrir a imagem do seu superior. Reações coletivas de grupo e falsa alegação de assédio sexual são duas formas de assédio apresentadas por Hirigoyen (2008). A falsa alegação de assédio sexual tem como objetivo desqualificar o indivíduo, além de sujar sua reputação. A falsa acusação pode ser reforçada pela repercussão que a mídia dá a estes casos. Já as reações coletivas de grupo é a união dos indivíduos para livrar-se do superior hierárquico que foi imposto e não é aceito. Por exemplo, na compra ou fusão de um grupo empresarial por outro (HIRIGOYEN, 2006).

O assédio horizontal, proveniente de colegas de posição ou poder equivalente, “é mais frequente quando estes disputam a obtenção de um mesmo cargo ou posição” (HIRIGOYEN 2006, p. 113), ou seja, existe a competitividade e o sentimento de inveja. Entretanto, existe a questão do convívio com a diferença: religião, posição social, homem trabalhando em grupo de mulheres, homossexualidade, mulher trabalhando em grupo de homens e outros.

O assédio misto envolve indivíduos de diversas posições hierárquicas. Neste, a agressão pode surgir no nível horizontal e posteriormente do superior hierárquico, ao contrário, ou por ambos ao mesmo tempo. Hirigoyen (2006, p. 114) “[...] é raro um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descende, em virtude da chefia ou do superior hierárquico. É ou se torna, portanto, cúmplice”.

### ***2.2.3 Estrutura e dinâmica do assédio moral***

Há diversos meios de explicar a ocorrência do assédio moral, algumas pesquisas focam nas características da personalidade das vítimas e agressores, outras enfatizam a deficiência no ambiente organizacional (SALIN, 2003b). Neste sentido, podemos desmembrar o debate do assédio em interpessoal e organizacional<sup>24</sup> para termos uma noção mais ampla deste fenômeno.

---

<sup>24</sup> A separação entre o assédio moral interpessoal e organizacional no ponto de vista didático pode demonstrar melhor a ocorrência e características do fenômeno e dos aspectos envolvidos (agressor, vítima, organização, cultura, etc.). Já no

No assédio moral interpessoal, os comportamentos e ações do agressor tem por finalidade prejudicar ou eliminar o trabalhador na relação com o(s) outro(s), para tanto ele utiliza estratégias de humilhação e constrangimento com tal objetivo. Logo, o assédio moral interpessoal consiste em repetidos comportamentos, ações, gestos, escritos, palavras e práticas, dirigidas a um ou mais trabalhadores, de forma consciente e inconsciente, que tem por objetivo humilhar, constranger, ofender e eliminar a vítima. Ressalta-se que a discussão do assédio interpessoal, foca na relação entre vítima e agressor.

Os estudos iniciais do assédio moral procuravam definir características e estereótipos tanto para a vítima quanto para o agressor. Pesquisas demonstraram que vítimas<sup>25</sup> são descritas como cautelosas, sensíveis, quietas, ansiosas e inseguras, já os assediadores são descritos como autoconfiantes, impulsivos e geralmente agressivos (ZAPF; EINARSEN, 2003). No entanto, o assédio moral não pode se reduzir a tanto.

Segundo Tolfo et al. (2013) as vítimas não são necessariamente frágeis ou apresentam qualquer transtorno psicológico; muitas vezes elas têm características que são percebidas pelo agressor como ameaçadoras ao seu poder. As vítimas são frequentemente identificadas em grupos que já sofrem discriminação social, tais como mulheres, homossexuais, pessoas com deficiências, minorias étnicas, idosos, grau de instrução, e outros (VARTIA, 2003; TOLFO et al., 2013). Há também casos onde as vítimas podem ser pessoas muito bem sucedidas, competentes, que se destacam no ambiente de trabalho, sendo que estes fatores podem ser preponderantes para o agressor se sentir enciumado ou ameaçado.

No aspecto do gênero, apesar da maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são as maiores vítimas do assédio moral, estatisticamente falando, elas são as que mais procuram ajuda, seja formalizando suas queixas ou suporte médico, psicologia e de colegas (HELOANI, 2005). Por sua vez, nos homens essa situação é mais delicada, pois fere sua

---

ponto de vista prático a separação entre interpessoal e organizacional não se faz necessária, pois o foco está no fenômeno em si.

<sup>25</sup> Algumas teorias psicanalíticas creditam boa parte da culpa das situações de assédio à vítima, “como se de certa forma este estivesse conivente com o agressor ou desejasse inconscientemente a própria situação de agressão, por masoquismo ou mesmo por expiação de culpa” (HELOANI, 2005, p. 103). Hirigoyen (2008) afirma que as vítimas em si, não são masoquistas ou depressivas, essa situação delas é sim utilizada pelos seus agressores como um meio para assédio.

identidade masculina (HELOANI, 2005), e assim, não conseguem expor que sofreram ou sofrem situações de assédio moral (NUNES, 2011).

No Quadro 14 são apresentados dados de pesquisas sobre o gênero das vítimas.

Quadro 14: Vítimas de assédio moral por gênero

<b>LOCALIDADE (AUTOR)</b>	<b>AMOSTRA</b>	<b>HOMENS %</b>	<b>MULHERES %</b>
Alemanha (Dick e Dulz, 1994)	<b>200</b>	<b>26</b>	<b>74</b>
Alemanha (Halama e Möckel, 1995)	<b>183</b>	<b>25</b>	<b>75</b>
Alemanha (Zapf et al., 1996)	<b>183</b>	<b>38</b>	<b>62</b>
Áustria (Niedl, 1995 - Hospital)	<b>98</b>	<b>37</b>	<b>63</b>
Dinamarca (Mikkelsen e Einarsen, 2002)	<b>118</b>	<b>9</b>	<b>91</b>
Finlândia (Kivimäki et al., 200)	<b>302</b>	<b>12</b>	<b>88</b>
Finlândia (Vartia e Hyyti, 2002)	<b>145</b>	<b>86</b>	<b>14</b>
Irlanda (O'Moore et al., 1998)	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>70</b>
Itália (Ege, 1998)	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>49</b>
Noruega (Einarsen e Skogstad, 1996)	<b>96</b>	<b>46</b>	<b>54</b>
Reino Unido (Hoel e Cooper, 2000)	<b>553</b>	<b>48</b>	<b>52</b>
Reino Unido (Quine, 1999)	<b>418</b>	<b>18</b>	<b>82</b>
Reino Unido (Rayner, 1997)	<b>581</b>	<b>53</b>	<b>47</b>
Suécia (Leymann, 1992)	<b>85</b>	<b>45</b>	<b>55</b>
Suíça (Holzen Beusch et al.)	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>68</b>

Fonte: adaptado de Zapf et al. (2003)

Por sua vez, as características do agressor são complexas para se estudar, bem como sua caracterização muitas vezes é baseada na opinião das próprias vítimas (VARTIA, 2003; EINARSEN et al., 2005).

[...] por não tolerarem o sucesso de subordinados que possam distinguir-se mais do que eles, esses gestores normalmente afastam seus melhores funcionários, mormente se forem pessoas mais jovens com ou mais qualificações (formais ou informais) do que eles próprios. Mesmo que

venham a aparentemente incentivar essas pessoas, temporariamente adotando uma postura “simpática” a elas, não tardam a “puxar-lhes o tapete”, ou seja, a enfraquecê-las ou a eliminá-las da organização, sobretudo se manifestarem suas próprias opiniões, mostrando-se independentes. Nossa experiência demonstra que seu “tipo preferido” é o indivíduo que trabalha muito (“o pé-de-boi”), não questiona nada (“o cordeiro”) e, frequentemente, enaltece o ego de seu superior em posição reverente (“o puxa-saco”) (HELOANI, 2005, p. 104).

A proteção e o aumento da autoestima é uma motivação humana que influencia e controla o comportamento humano em diversas situações sociais, deste modo, ela é uma poderosa e perigosa causa da violência (ZAPF; EINARSEN, 2003; VARTIA, 2003). Segundo os autores, o assédio como resultado da proteção de autoestima pode ocorrer principalmente se os agressores têm funções de chefia.

Zapf e Einarsen (2003) também relatam que em relação às competências sociais, a falta de controle emocional, como também a falta de autorreflexão e perspectiva leva o indivíduo a ter comportamentos agressivos. Os assediadores podem também não estar cientes das situações de assédio devido à pouca comunicação entre assediador e vítima, e também ao fato que os assediadores não recebem um *feedback* de seu comportamento (ZAPF; EINARSEN, 2003). Para os autores, muitos dos comportamentos e ações perpetrados pelos supostos agressores não são vistos pelo próprio como comportamentos hostis/agressivos, mas como uma reação razoável para uma situação difícil e tensa<sup>26</sup>.

Pesquisas apontam que entre 20-40% dos casos de assédio moral apenas há um agressor, e em 15-25% há mais de quatro assediadores envolvidos (ZAPF et al, 2003). Para ilustração, no Quadro 15 são apresentados alguns casos.

---

<sup>26</sup> Ressalta-se que esta perspectiva leva em conta o caráter inconsciente da violência, defendida por Zapf, Einarsen, e demais autores.

Quadro 15: Número de assediadores (%)

LOCALIDADE (AUTOR)	AMOSTRA	1	2-4	MAIS DE 4
Alemanha (Mackense von Astfeld, 2000)	115	38	46	16
Alemanha (Zapf, 1999)	78	9	32	59
Áustria (Niedl, 1995)	82	20	52	28
Brasil (Nunes, 2011)	77	29	59	12
Espanha (González e Graña, 2009)	234	51	27	22
Irlanda (O'Moore, 2000)	248	62	38	0
Itália (Ege, 1998)	301	20	46	34
Noruega (Einarsen e Skogstad, 1996)	392	42	43	15
Suécia (Leymann, 1993)	85	34	43	23

Fonte: adaptado de Zapf et al. (2011) e Nunes (2011)

Em uma perspectiva brasileira, mais especificamente em uma universidade, Nunes (2011) identificou em relação a quantidade de agressores: 29% a violência partiu de um agressor, 59% de 2 a 4 agressores, e 12% de mais de 4 agressores. Ou seja, em sua pesquisa 70% das vítimas de assédio moral afirmaram que são alvos de 2 ou mais indivíduos. Em parte das vezes essa situação pode ocorrer, pois outros por medo de ser a vítima da vez tendem a “ajudar” o agressor com as ditas brincadeiras, assim, se protegem de possíveis agressões futuras (NUNES, 2011).

O assédio moral muitas vezes tratar-se de um processo disciplinador no qual se busca anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como uma ameaça. Embora existam predisposições individuais que podem facilitar os comportamentos perversos dos agressores, ou aspectos de personalidade e comportamentos de indivíduos para alvos “preferenciais”, não se pode estabelecer padrões específicos de personalidade tanto para vítima quanto para o agressor. No entanto, os fatores individuais podem influenciar no desenvolvimento e agravamento do processo da violência (NUNES, 2011).

O assédio moral é também um problema organizacional, pois acontece dentro do âmbito laboral; a organização se torna, assim, corresponsável pela sua prática ou pela isenção destes comportamentos (NUNES; TOLFO, 2012a; 2013a). A produtividade e a efetividade são aspectos norteadores das ações e práticas administrativas, as quais levam o indivíduo a trabalhar no seu limite, sobretudo no nível emocional (NUNES, 2011; TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013). Desta forma, o assédio moral organizacional é uma causa da ineficiência da organização, podendo provocar uma considerável queda na produtividade, apresentar um custo social em termos de indenizações e aposentadorias precoces, além de tratamentos psicológicos e médicos exigidos pelas vítimas

(MARTININGO FILHO, 2007; MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

O assédio moral organizacional pode ser compreendido como:

um conjunto de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios (GOSDAL et al., 2009, p. 37).

No assédio moral organizacional as perseguições, humilhações e pressões dirigidas a um ou mais trabalhadores tem como intuito servir de exemplo para os demais membros, de modo que estes alcancem as metas e objetivos estabelecidos pela organização a qualquer custo (GOSDAL et al., 2009). Fica evidente o predomínio da racionalidade instrumental, onde o importante são os resultados finais e não o meio para alcançá-los.

O assédio moral é um processo complexo e dinâmico, onde a ação e reação devem ser compreendidas dentro do contexto social onde ocorrem, doravante, os fatores situacionais podem aumentar a vulnerabilidade dos alvos e contribuir para sua reação ao comportamento hostil (HOEL; SALIN, 2003). A partir desta afirmação, existem alguns fatores organizacionais que antecedem o assédio moral organizacional, são eles: mudança na natureza do trabalho; organização do trabalho; cultura e clima organizacional; e liderança (SALIN, 2003b, p. 20; HOEL; SALIN, 2003). A partir de uma intensa pesquisa bibliográfica, Bradaschia (2007) lista algumas categorias e situações que facilitam o aparecimento de assédio moral.

Quadro 16: Antecedentes organizacionais do assédio moral

CATEGORIAS	SITUAÇÕES
<b>MUDANÇAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação do trabalho;</li> <li>• Mudanças na composição do grupo de trabalho;</li> <li>• Downsizing e reestruturações;</li> <li>• Mudanças organizacionais;</li> <li>• Precariedade do emprego;</li> <li>• Aumento de estresse;</li> <li>• Queda de estabilidade de emprego;</li> <li>• Situação precária do trabalho.</li> </ul>
<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilíbrio de poder;</li> <li>• Baixo “custo” da agressão/ ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido;</li> <li>• Sistemas de recompensa e benefícios não claros;</li> <li>• Baixo controle do trabalho;</li> <li>• Possibilidade insuficiente de influenciar a tarefa;</li> <li>• Deficiências no desenho da função;</li> <li>• Problemas de comunicação;</li> <li>• Falta de comunicação mútua sobre a tarefa;</li> <li>• Fluxo de informações comprometido;</li> <li>• Falta de objetivos e expectativas claras;</li> <li>• Falta de recursos para realizar a tarefa;</li> <li>• Falta de procedimentos para a resolução de conflitos.</li> </ul>
<b>CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição interna;</li> <li>• Conflito de papéis;</li> <li>• Insatisfação e frustração com o trabalho;</li> <li>• Qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo;</li> <li>• Injustiça organizacional;</li> <li>• Baixa qualidade do ambiente de trabalho;</li> <li>• Baixos padrões morais no departamento;</li> <li>• Conflito dentro da equipe;</li> <li>• Piadas e humilhações como forma de testar novos membros.</li> </ul>
<b>COMPORTAMENTO DOS LÍDERES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerência/superiores desinteressados;</li> <li>• Deficiências no comportamento dos líderes;</li> <li>• Fraqueza da autoridade hierárquica - poder paralelo;</li> <li>• Lideranças autocráticas;</li> <li>• Lideranças "liberais" (laissez-faire);</li> <li>• Líderes abusivos.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Bradaschia (2007)

As situações destacadas no Quadro 16 evidenciam circunstâncias reais e cotidianas em determinadas organizações. Portanto, não se pode negligenciar o caráter organizacional do assédio moral, uma vez que sua ocorrência extrapola a questão interpessoal. Ao compreender que o assédio moral também é uma questão organizacional, podemos identificar que algumas organizações ignoram aspectos desencadeadores desta violência. Ou seja, muitas vezes o assédio moral ocorre porque os gestores se omitem (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), geralmente devido ao alcance dos resultados por eles estipulados e por não terem conhecimento (por ignorância ou por acharem ser uma brincadeira) da violência (NUNES, 2011).

As práticas e comportamentos hostis estão inseridos (implicitamente) nas estratégias, políticas e práticas organizacionais, além dos métodos de gestão. Desta forma, conforme já mencionado, a organização promove e estimula a ocorrência destas práticas, diferente do caráter interpessoal, onde a organização se omite e permite a ocorrência da mesma.

Nos itens anteriores foi relatado sobre a influência do assédio moral interpessoal e organizacional como fatores potencias para as causas do assédio moral no ambiente de trabalho, no entanto, é preciso compreender que muitas causas podem estar relacionadas às mudanças que ocorrem na sociedade como um todo (SALIN, 2003b).

Não há como negar que o contexto social, econômico, e os valores da sociedade influenciam sobre a organização, mais especificamente nas suas práticas e políticas, e também na cultura. Há diversas tendências e mudanças na sociedade que tem um efeito na prevalência do assédio moral no ambiente de trabalho. Crescentemente, pesquisadores apontam para os efeitos da globalização e liberação de mercados, a busca crescente pela eficiência, a intensificação do trabalho e a confiança em sistemas de recompensa como mudanças que podem conduzir ao aumento da ocorrência de assédio e conduta abusiva (SALIN, 2003b).

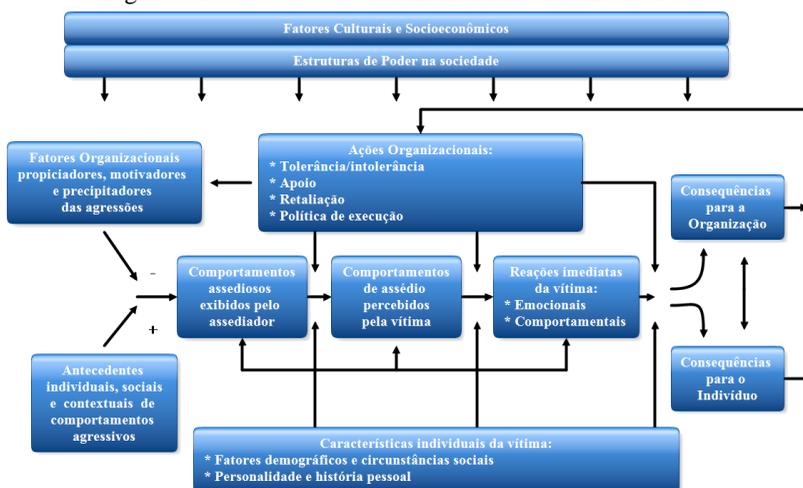
Um questionamento natural é até que ponto os fatores econômicos e sociais na sociedade podem afetar os níveis de violência no ambiente de trabalho (DI MARTINHO; HOEL; COOPER, 2003). Os autores relatam que os níveis de criminalidade na sociedade, mudanças econômicas, mudanças sociais rápidas, imigração e o aumento do setor econômico informal são fatores que por si só ou em combinação podem influenciar o risco de violência na sociedade.

Não se deve pensar no assédio moral exclusivamente sobre uma perspectiva, é preciso compreendê-lo e analisá-lo como uma inter-relação de fatores individuais, organizacionais e societais. Desta forma, poder-se-

á entender e identificar os fatores antecedentes da ocorrência, os discursos e práticas organizacionais, e assim construir estratégias de enfrentamento e prevenção do mesmo.

O assédio moral é um fenômeno social complexo, caracterizado por sua multicasualidade, envolvendo aspectos psicológicos, interpessoais, organizacionais e sociais (NUNES; TOLFO, 2013a). A partir disto, podemos compreender a dinâmica do assédio moral por meio do *framework* elaborado por Einarsen et al. (2003) e revisado por Salin (2003a; 2003b), conforme ilustrado na Figura 6 a seguir.

Figura 6: *Framework* do assédio moral no trabalho revisado



Fonte: adaptado Salin (2003b)

O *framework* apresenta uma visão geral de como fatores individuais, organizacionais e sociais podem contribuir durante os diferentes estágios no processo de assédio moral. Os fatores culturais e socioeconômicos, e consequentemente as estruturas de poder, afetam todas as variáveis neste modelo. As diferentes culturas nacionais ou locais podem definir no modo como o conflito no âmbito do trabalho é controlado ou o nível de tolerância do comportamento agressivo (EINARSEN, 2005). Por sua vez, os fatores socioeconômicos, podem influenciar nas práticas organizacionais, na forma como os trabalhadores são tratados, e quanta atenção a organização está disposta a pagar por este “pequeno conflito” (EINARSEN, 2005).

Este modelo conceitual define que a reação da vítima em relação ao assédio e a forma como a organização reage podem alterar as características pessoais dela, suas formas de reação e o comportamento. O modelo propõe que o assédio moral nasce de uma combinação da cultura que permite ou até recompensa este tipo de comportamento, além de fatores situacionais e pessoais (estresse, conflito, personalidade agressiva) que podem causar com que gestores ou empregados possam agir agressivamente contra um subordinado ou colega (EINARSEN, 2005). Os fatores pessoais podem não ser relevantes como a causa para o comportamento do agressor, todavia, são importantes quando analisado a vulnerabilidade da vítima frente à persistência do comportamento agressivo. Já, os fatores organizacionais<sup>27</sup> são importantes, pois apresentam situações e contextos que podem proporcionar e motivar as práticas hostis.

Por fim, o modelo de Einarsen et al. (2003) e revisado por Salin (2003a; 2003b) aborda a dinâmica do assédio moral, e inclui um fator de grande importância para os estudos do tema: a organização como um agente inibidor e incentivador dos comportamentos hostis. Além disso, apresenta que toda essa interação tem influência e influência o contexto social, econômico e cultural.

#### ***2.2.4 Consequências e efeitos do assédio***

As consequências ou os efeitos proporcionados pela vivência de situações de assédio moral podem ser severas e altamente destrutivas

---

<sup>27</sup> Os fatores organizacionais, segundo Salin (2003a; 2003b), compreendem: a) estruturas e processos motivadores: consistem no grupo dos incentivos. Os fatores motivacionais incluem uma alta competição interna, políticas de gestão e sistemas de recompensas que beneficiam os agressores e promovem a “eliminação” de colegas e subordinados e a retirada de “obstáculos” do caminho; b) processos precipitadores: são vistos como gatilhos para o assédio moral e envolvem mudanças no *status quo* da organização, como o downsizing, reestruturação, reengenharia, fusão, outras mudanças organizacionais e mudanças na administração e na composição das equipes de trabalho; c) estruturas e processos propiciadores: podem provocar solo fértil para as práticas do assédio moral, estes fatores incluem: a percepção de desequilíbrio de poder, liderança fraca, permissiva ou inadequada, culturas organizacionais permissivas ou rígidas, e a insatisfação e frustração com o trabalho (por exemplo, a questão do conflito e ambiguidade dos papéis, falta de clareza, estresse e sobrecarga de trabalho). Outros fatores podem ser visualizados no Quadro 16 – Antecedentes organizacionais do assédio moral.

(LEYMANN, 1996), embora muitas vezes não possam ser precisamente mensuradas devido a rede de consequências que abarcam (NUNES; TOLFO, 2012a). Elas repercutem no indivíduo, na família, no trabalho, na organização e necessariamente afetam a sociedade.

Verifica-se que no começo da discussão do tema, o foco da literatura e pesquisas pouco dava importância para as suas consequências (KEASHLY; JAGATIC, 2003). A discussão em diversos campos do saber está centrada na violência que nos ameaça, nas suas causas, ou seja, querem controlá-la e justificá-la (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Pouco se dá ênfase ou importância para as consequências, em especial para os efeitos da violência para as vítimas. Mesmo estas sendo a principal e mais importante elemento envolvido no processo. Apesar disto, constantemente visualiza-se na mídia, formal ou informal, e nas próprias instituições, afastamento de trabalhadores, seja por motivos de doença física ou psíquica – os quais podem ter ligação direta com a ocorrência da violência.

De fato o assédio moral não é uma brincadeira, não é uma situação leve, doravante, seus efeitos necessariamente, conforme já exposto, podem ser destrutivos para as vítimas, e em casos extremos, leva-las ao suicídio (BARRETO; VENCO, 2011; HELOANI, 2011). Neste ponto, é fundamental que a sociedade, as instituições, os gestores e trabalhadores tenham em suas consciências que os efeitos desta violência são devastadores, e repercutem em todas as esferas as quais a vítima se relaciona. Em sequência, é apresentada algumas das “áreas” as quais a violência pode afetar, sejam elas relacionado à própria vítima ou à organização e seu trabalho.

Os efeitos no campo individual e relacional refletem as consequências para a saúde física e psíquica da vítima, e a relação dela com colegas de trabalho, amigos e familiares. Já neste aspecto, é possível identificar a abrangência dos efeitos que o assédio pode alcançar. Em geral, a área mais afetada é em relação à saúde da vítima, e seus efeitos podem ser visualizados no Quadro 17 a seguir.

Quadro 17: Consequências do assédio moral: saúde física e psíquica

EFEITOS NA SAÚDE FÍSICA	EFEITOS NA SAÚDE PSÍQUICA
Aumento da pressão arterial	Alteração no sono
Cefaleia (dores de cabeça)	Descontentamento com o trabalho
Consumo excessivo de álcool, tabaco e etc.	Deterioração e/ou abandono de relações pessoais
Diminuição de energia	Dificuldade de se concentrar
Dispneia (falta de ar)	Insegurança
Distúrbios digestivos	Manifestações depressivas
Dores generalizadas e esporádicas	Medo do agressor
Dores no peito, pescoço e/ou nas costas	Motivação comprometida
Enjoos	Paranoia
Falta de apetite	Raiva / irritabilidade
Palpitações	Sensação de inutilidade
Suicídio	Transtornos de estresse pós-traumático (PTSD)
Tensões musculares	Vontade de chorar por tudo
Tonturas	Vontade de ficar só
	Vontade de vingar-se

Fonte: adaptado de Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003), Barreto (2006)

Essas consequências em geral estão muito presentes nos relatos das vítimas, e se manifestam diferenciadamente em cada um. Por exemplo, ao relacionar o aspecto de gênero, os efeitos que podem surgir nos homens e mulheres muitas vezes são diferenciados.

Quadro 18: Consequências do assédio moral: diferenças de gênero (%)

QUEIXAS / SINTOMAS / DIAGNÓSTICOS	MULHERES	HOMENS
Raiva	56	100
Vontade de vingar-se	50	100
Medo exagerado	100	23
Sensação de piora de dores pré-existentes	89	32
Palpitações, tremores	80	40
Tristeza	100	9,3
Magoas	100	2,4
Vontade de chorar por tudo	100	-
Sentimento de revolta	17	100
Pensamentos de suicídio	16,2	100
Vergonha dos filhos	10,7	100

(continua)

(continuação)

QUEIXAS / SINTOMAS / DIAGNÓSTICOS	MULHERES	HOMENS
Indignação	7	100
Desespero / preocupação	70	8,6
Diminuição do libido	60	15
Omissão da humilhação aos familiares	2,2	90
Desencadeamento da vontade de beber	5	63

Fonte: adaptado de Barreto (2006, p. 217)

O Quadro 18 apresenta a manifestação de alguns sintomas, queixas ou diagnósticos nas mulheres e nos homens, de modo a exemplificar alguns diferentes efeitos da violência numa perspectiva de gênero. Os homens, tendem a ter pensamentos e sentimentos mais agressivos, de raiva, vingança, indignação, revolta, etc. Por sua vez, as mulheres tendem a ter medo, preocupação, tristeza, magoas, vontade de chorar, e etc.

Para o trabalhador, o assédio representa um grande sofrimento, que começa com o medo, a ansiedade, a vergonha e o sentimento de culpa, entre outros. Como o sofrimento é a antessala do adoecimento, as coisas vão piorando, o estresse aumenta e isso pode levar inclusive a vícios diversos e ao suicídio. Quando começa o processo de sofrimento, o trabalhador fica imerso numa zona cinzenta em que ele não entende o que está havendo. É como se ele entrasse num túnel de emoções tristes, que acabam criando uma rede imaginativa que leva à repetitividade do pensamento. Ele só consegue pensar nisso. O sofrimento poda a sua criatividade e pode até afetar sua memória. E isso não ocorre por fragilidade da pessoa, mas é uma consequência natural do que ela está passando. As reações são variadas. Uns podem engordar e outros emagrecer em demasia e sem motivo aparente. Pode haver diminuição da libido, isolamento social e reprodução da violência sofrida no ambiente doméstico. No caso dos homens, quando eles chegam a desistir ou perder o emprego há ainda um agravante. Como, culturalmente, o homem é tido como provedor da casa e, por um certo machismo, não deve demonstrar fraqueza, o assédio pode deixá-lo completamente desestruturado, levando ao suicídio (BARRETO, 2008, p. 1).

Para Quiñones, Cantera e Moré (2013) o dano mais profundo da violência está relacionado a construção da identidade do indivíduo, pois ao longo da vivência de situações hostis a vítima vai significando de modo negativo sua identidade e por consequência a imagem que ela tem de si mesma. Em outras palavras, o assédio moral pode provocar uma destruição da identidade do indivíduo, a qual é construída progressivamente desde a infância e nunca está definitivamente formada (HIRIGOYEN, 2006). Desta forma, para a autora, quando a vítima não consegue se defender psiquicamente da violência, pode surgir distúrbios psiquiátricos. Trata-se de uma verdadeira alienação, no sentido em que o indivíduo perde o próprio domínio e sente-se afastado de si (HIRIGOYEN, 2006).

Não obstante, quando as vítimas estão vivenciando as violências, elas tendem a se isolar do seu círculo de amigos e da própria família, como uma forma de não expor seu sofrimento, medos, anseios e de tentar não provocar alguns destes sentimentos para com estes. No entanto, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), isto se constitui um erro que pode potencializar suas fragilidades, além de desencadear principalmente no núcleo familiar, sentimentos de abandono, de que não são amados/importantes. Bradaschia (2007, p. 98) complementa ao afirmar que “a coesão familiar é prejudicada, pois a vítima acaba perdendo seu interesse pelos projetos da família e se desvincula das responsabilidades e compromissos familiares cotidianos”.

Os “custos” individuais provenientes da ocorrência de assédio são complexos, são aspectos subjetivos e conseqüentemente impossíveis de calcular, como por exemplo, a perda da saúde física e/ou psíquica, desestruturação da família e da carreira, ou até mesmo o valor de uma vida no caso da vítima chegar ao extremo – suicídio (BRADASCHIA, 2007). Não existe valor monetário que possa reparar a vivência de algum destes efeitos para o indivíduo.

Os efeitos das situações de assédio moral não são exclusivos para a vítima, as organizações e o ambiente de trabalho são seriamente afetados, e muitas vezes devido a sutileza das conseqüências, não percebem que estas situações podem trazer prejuízos econômicos e sociais em curto e/ou longo prazo (NUNES; TOLFO, 2012a) – tanto para a organização quanto também para as vítimas. Complementando o exposto, Leymann (1996) confirma as violências duradouras, como o assédio moral, podem agravar o desenvolvimento do trabalho e o ambiente psicossocial do trabalho.

Quadro 19: Consequências do assédio moral: organização

EFEITOS NA ORGANIZAÇÃO
Absenteísmo
Aposentadoria prematura
Aumento dos custos devido ao absenteísmo
Custos de reposição de pessoal
Enfraquecimento da adesão a organização
Erros e acidentes
Eventual redução do valor da marca
Perda de equipamento e produção
Perda de habilidade
Queda na qualidade do trabalho
Redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa
Redução da produtividade e desempenho
Rotatividade de pessoal ( <i>turnover</i> )

Fonte: adaptado de Hoel, Sparks e Cooper (2001), Hoel, Einarsen e Cooper (2003), Hoel et al. (2011)

Necessariamente estes efeitos afetam negativamente a organização, e conseqüentemente afetam o seu desempenho e produtividade. Logo, afeta também seu ganho financeiro. Leymann (1990) relata que além da perda de produtividade, ele estima que o custo do assédio para a organização está entre \$30.000 a \$100.000 (aproximadamente R\$ 105 mil e R\$ 350 mil reais) por ano para cada emprego exposto a situações de assédio moral. Em outra pesquisa, Hoel, Cooper e Faragher (2001, apud Hoel et al. (2011) estima que o custo do assédio moral na Grã Bretanha anualmente é de £2 bilhões de libras (aproximadamente R\$ 10 bilhões de reais anuais). No Brasil não há pesquisas identificadas que apresentam, mesmo que estimativamente, o custo do assédio moral para a organização. Até porque, muitas das organizações negam a presença do assédio moral.

Ao tratar sobre os aspectos econômicos como conseqüências organizacionais em decorrência ao assédio sofrido pelos trabalhadores, não se pode deixar de expor que as próprias vítimas também podem sofrer algum tipo de revés econômico. Como por exemplo, no âmbito das universidades, o servidor ser impedido de participar de cursos de capacitação pelo seu chefe (agressor), e com isso não conseguir uma progressão que repercuta também em ganhos financeiros (NUNES, 2011). Logicamente, as conseqüências econômicas para as vítimas são ilusórias se comparadas aos efeitos na sua saúde, porém, também as afetam.

Muitas vezes ao vivenciarem as situações hostis, os indivíduos tem sua produtividade diminuída, perdem necessariamente a vontade de trabalhar e ficam insatisfeitos com o trabalho, não pela sua atividade em si, mas por saber que no outro dia seu agressor estará novamente no mesmo ambiente (VARTIA, 2003; NUNES; TOLFO, 2012a). Quiñones, Cantera e Moré (2013) corroboram ao afirmar que outro efeito do assédio moral é a destruição do sentido; do dano a profissão, dos desejos e ambições, da adesão, e da imagem de um futuro laboral. Ou seja, existe a perda de adesão ou atratividade ao trabalho, e com isso a “quebra” dos projetos e metas profissionais.

Ademais, não só apenas a organização e as vítimas sofrem com a ocorrência da violência, os próprios colegas que presenciam o assédio (e/ou tem conhecimento de casos envolvendo pessoas conhecidas) também podem apresentar efeitos na saúde e no trabalho (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013; 2014). O indivíduo presencia e/ou tem conhecimento da violência – o observador – reporta sentimentos de estresse, sintomas de distresse mental e insatisfação com o trabalho (VARTIA, 2003).

Vivemos atualmente em uma sociedade carente de princípios, valores e atitudes éticas, tanto na vida profissional quanto pessoal (NUNES, 2011). Cada vez exigimos melhores condições de trabalho, ambiente saudáveis e éticos, tratamento respeitosos, no entanto, o comportamento cultural e do mercado é a cobrança exacerbada por resultados e a competição (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Neste contexto, quando as organizações e os gestores se deparam com situações de assédio moral, tendem a contornar de forma enganosa e/ou política o problema, ignorando os efeitos que esta proporcionou à vítima, e deixando as causas de lado (NUNES; TOLFO, 2012a). O que enfatiza a inibição das organizações e seu despreparo no desenvolvimento de estratégias e ações para pelo menos tratar a situação com a devida importância que ela necessita, seja para amenizar os efeitos para a vítima quanto as consequências financeiras provocadas pela violência.

### ***2.2.5 Assédio moral e Cultura Organizacional***

A caracterização do assédio moral tem como ponto de partida as relações interpessoais, entre vítima(s) e agressor(es), mas sua ocorrência deixou de ser centrada nos indivíduos para se analisar também a organização e consequentemente a cultura organizacional na qual ocorre (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013). Na literatura correspondente ao assédio moral a discussão sobre os fatores que levam a sua ocorrência tem

referenciado a cultura como um agente, muitas vezes, gerador das práticas hostis. O fato é que as subculturas e a cultura de uma organização são afetadas e moldadas pelos indivíduos a elas pertencentes, que consequentemente sofrem influência do contexto externo. Tal contexto compreende aspectos econômicos, a pressão por resultados, o imediatismo e as múltiplas atividades desenvolvidas pelos indivíduos, enfim, são situações proporcionadas pelo próprio capitalismo.

Em organizações em que os discursos em prol do coletivo e do bem estar dos trabalhadores são amplamente divulgados, mas na prática, as atitudes e comportamentos dos gestores e demais trabalhadores priorizam as metas, indicadores e resultados, a tendência é a de proliferar culturas alinhadas com comportamentos de assédio moral (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013). Os elementos que formam os alicerces de culturas com esta natureza podem ser identificados no Quadro 20 a seguir.

Quadro 20: Alicerces culturais e características

ALICERCES DA CULTURA	CARACTERÍSTICAS
<b>O que importa é a colônia</b>	Retrata a suposição cultural que orienta comportamentos de supremacia das metas, em detrimento das possibilidades, alcance e condições das pessoas. As coisas mais importantes são o dinheiro, resultados financeiros, recompensas, produção, competição, estrutura, entre outros aspectos do gênero. O discurso dos dirigentes está direcionado para a valorização das pessoas e dos relacionamentos, mas, contraditoriamente, a ênfase de fato é no trabalho.
<b>As pessoas devem se adaptar às estruturas e aos processos organizacionais, e não o contrário</b>	O que prevalece é a intenção deliberada de adequar os seres humanos ao ritmo imposto pelo sistema sem qualquer tipo de anuência destes. Ao mesmo tempo, os erros são percebidos e tratados como inaceitáveis. A finalidade principal é a de moldar os seres humanos a partir dos sistemas estabelecidos unilateralmente, e não o contrário.
<b>As pessoas são concebidas como máquinas que se limitam a dar respostas face aos estímulos que recebem</b>	Os indivíduos se comportam conforme as circunstâncias do contexto externo. O que prevalece então são os comportamentos típicos de “apagar incêndio” ou de “se está quebrado, conserte”. O foco está na resolução de problemas, e não na criação de algo novo.

(continua)

(continuação)

ALICERCES DA CULTURA	CARACTERÍSTICAS
<b>As pessoas são concebidas como más por natureza</b>	O que prevalece são os pressupostos da Teoria X de McGregor. O pensamento dos gestores é o de que os trabalhadores não são confiáveis, têm aversão natural por todo e qualquer tipo de trabalho, e, portanto, devem ser vigiados para que trabalhem, e se for o caso punidos de modo exemplar.
<b>Os problemas devem ser compartimentados e fragmentados</b>	Os papéis e as tarefas devem ser seccionados por setores ou departamentos. São comuns crenças dos tipos: “cada macaco deve cuidar e ficar no seu galho” e “guarde está ideia para o seu departamento”.
<b>As informações devem servir de instrumentos para manutenção do <i>status quo</i> e perpetuação da classe dominante</b>	Dentro desta concepção que restringe o fluxo de informações aos que detém o poder nas organizações, a suposição dominante é a de que os gestores possuem o direito inalienável a informações e privilégios. Também constitui suposição que “os gestores são pagos para pensar, os demais para fazer”.
<b>O que importa é vencer, “custe o que custar”</b>	Existe o predomínio da crença na competição individualizada, embora o discurso reiteradamente mencione a “importância do coletivo”. A competição destrutiva, onde a vitória de um significa a derrota do outro passa a ser vista como a coisa certa para angariar poder e status.
<b>Os gestores são automaticamente líderes e “heróis supremos”</b>	O que significa que não têm medo, são seguros e sempre sabem qual caminho seguir. E predomina a crença de que os mesmos são invulneráveis.

Fonte: adaptado de Tolfo, Silva e Krawulski (2013)

Para Tolfo, Silva e Krawulski (2013) em organizações caracterizadas pelos traços culturais elencados, a tendência é a de que no ambiente psicossocial de trabalho os indivíduos percebam um “cheiro ruim”, fruto dos tipos perversos de interações sociais que são estabelecidas no dia-a-dia de trabalho.

Da mesma forma que o contexto cultural externo influencia as práticas e políticas organizacionais, é na cultura organizacional que muitas vezes as novas mudanças e métodos de gestão são normatizados para serem internalizados para os membros organizacionais. No entanto, em determinadas ocasiões as novas práticas ficam apenas nos discursos, o que nos leva a pensar e compreender que os discursos são diferentes das práticas. Assim, os valores e as crenças adotadas pelas organizações,

apesar de belas e éticas, podem não demonstrar a situação real praticada no ambiente laboral.

Em um ambiente de alta competitividade, onde a busca pelo alcance das metas é algo frequente, não importa para o indivíduo que os valores da organização sejam, por exemplo, trabalho em equipe, ética, responsabilidade. Para ele o importante é a busca pelos resultados independentemente do modo utilizado para alcançá-los, segue-se assim uma perspectiva instrumentalista, onde os fins justificam os meios. Mesmo a crença oficial da organização sendo “o trabalho em equipe e a ética são os aspectos mais importantes em nossa organização”, a crença praticada é “cada um por si, e que vença o melhor a qualquer custo”. No atual contexto de competitividade muitos gestores adotam como valor o resultado e o lucro a qualquer custo, o que, permite que excessos sejam cometidos para “escapar à crise” (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013).

Os gestores das organizações em muitas situações fingem não ter conhecimento das práticas antiéticas e violentas em prol dos objetivos fins, e ainda utilizam de ritos para enfatizar e fortalecer os comportamentos desejados (aquelas que de forma geral ficam só na teoria). E há outros ritos como os de passagem, que tem por objetivo facilitar a transição do indivíduo a novos papéis sociais, novas funções, como a admissão de funcionários (TRICE; BEYER, 1984). Nestes ritos, e no processo de treinamento do mesmo, ele pode ser “ensinado” direta ou indiretamente sobre como as coisas realmente funcionam dentro da organização. Já de início o indivíduo ingressante tem conhecimento, mesmo que superficial, das práticas e políticas “ocultas” incorporadas no ambiente laboral. Nota-se que algumas brincadeiras, insultos e pegadinhas são usadas como forma de testar novos membros da organização de modo a garantir o cumprimento das normas. Contudo, há um risco destas “brincadeiras” se intensificarem e serem usadas pelo agressor como uma forma de perseguição, principalmente se ele identificar que o alvo não consegue “se defender” das ações ou não as encara como brincadeiras (HOEL; SALIN, 2003; SALIN, 2003b).

As sagas, histórias e heróis organizacionais podem contar por exemplo, eventos nos quais trabalhadores, mesmo que em situações adversas, ultrapassaram exponencialmente as metas. Essas histórias não contam como essas as metas foram alcançadas, pois o importante é o objetivo fim, a produtividade e a eficiência organizacional. Este exemplo pode ser identificado mais facilmente em instituições bancárias, além do setor de alimentos e bebidas, onde a busca pela produtividade é algo frequente e constante. As sagas contam que estes heróis, que apresentam

os valores da organização (aqueles emoldurados em quadros e não praticados) e são exemplos de comportamento para os demais, realizaram suas façanhas de forma exemplar e ainda foram além, e necessariamente os demais devem se espelhar nestes. Se esse “herói” for um gerente que utiliza de estratégias e violências hostis contra seus funcionários em prol do alcance das metas, “tudo bem” para a organização, que o irá recompensá-lo por isso.

Tanto os valores (mais explícitos) quanto os tabus (mais ocultos e velados) orientam o comportamento do indivíduo (FREITAS, 2007). Neste sentido, os tabus apresentam a ideia de limite aceitável para o comportamento e interação. E qual seria esse limite? Existe limite quando o praticado prioriza os objetivos fins sem se importar com as estratégias e meios para alcançá-lo? Ou se pode dizer que esses limites existem apenas para aqueles que não fazem parte do grupo? Ocorre que em determinadas situações o indivíduo por não fazer parte do grupo dominante, seja por questões políticas ou pessoais, não tem os mesmos direitos e obrigações dos outros, e por isto, pode se tornar um alvo preferencial para as práticas de assédio moral (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Dentre as pérolas ditas pelos motivadores organizacionais está a identificação da “organização como uma grande família” ou a que o “indivíduo deve vestir a camisa da organização”, as quais têm por objetivo fortalecer o clima de confiança e comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais (FLEURY, 1987). Tais sentenças veem com uma nova roupagem, mas objetivam o mesmo que a administração científica já desejava – a produtividade. Assim, o trabalhador deve “doar seu sangue, suor e vida” em prol desses objetivos, e se submeter a quaisquer situações, pois a sua organização é a sua família, sua vida.

Outro aspecto a ser comentado é em relação a dimensão da natureza humana, cujo o foco está sobre o que significa o “ser humano” (SCHEIN, 2009). Isto reflete a questionar se as pessoas são boas, neutras ou más, se tem força de vontade e racionalidade ou são controladas por forças internas ou externas irracionais. O fato é que o indivíduo é um ser complexo, moldado por suas experiências e pelo contexto em que vive. Destarte, as suas necessidades (sejam elas fisiológicas, de segurança, sociais, de estima ou de autorrealização) também influenciam sua forma de pensar, comportar e agir. Um indivíduo materialista com desejo pelo poder, por exemplo, age seguindo uma racionalidade instrumental e pode ser considerado como um ser racional econômico, movido basicamente por incentivos financeiros. Tal indivíduo, pouco ou nada se preocupa com o outro, com os desejos e necessidades alheias, ou seja, é cada um por si

e que vença o melhor, contanto que seja eu. Em ambientes onde existe um clima de competitividade acirrado, indivíduos desleais e egoístas, há grande probabilidade de ocorrer casos de assédio moral. Não obstante, um indivíduo relativamente bom, ético, de bom relacionamento com o coletivo pode ser uma vítima de assédio moral, e tempos depois pode se tornar um agressor desleal, egoísta. Este exemplo demonstra que a natureza humana é mutável, e não podemos atribuir que um indivíduo é completamente bom ou mal.

As organizações devem tentar criar padrões de comportamento, ou seja, devem definir a maneira das pessoas se relacionarem. Não algo extremamente rigoroso, mas que determine limites de comportamentos para que estes não se transformem em assédio moral. No entanto, isso é pouco frequente ou quase inexistente. E de quem é a culpa disto, da organização ou do indivíduo? Ambos. A organização deve sim criar normas e regras em relação a comportamentos antiéticos e violentos, e principalmente agir com firmeza quando constatado o problema. Por sua vez, o indivíduo precisa agir de forma ética, respeitando o outro. Normas e regras são implantadas e mantidas nos contextos organizacionais por meio das políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais, dependendo do modo como se desenvolvem, podem propiciar terreno fértil para manifestações de assédio moral no trabalho (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2013).

Ao relacionar uma das principais causas do assédio moral – o poder (mais especificamente o abuso de poder) com teoria de cultura de Hofstede, é correto afirmar que em organizações onde a distância de poder entre o superior e o subordinado é menor, a propensão para existir assédio moral entre eles é maior (ZAPF et al., 2011). O desejo pelo poder é algo que motiva os indivíduos no desenvolvimento de estratégias para alcançarem determinados cargos diretivos por exemplo, assim, eles desenvolvem comportamentos e ações contra determinado superior em prol dessa meta pessoal. Dentro das organizações, um dos objetivos do assediador é chegar ao poder ou nele manter-se (HIRIGOYEN, 2006; 2008; FREITAS, 2001; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

O assédio moral pode ser visto como uma parte da cultura, de modo que a ocorrência é aceita como uma forma para concretização da tarefa imposta (SALIN, 2003b). Ao seguir esta racionalidade, onde os fins justificam os meios, em organizações que os assediadores têm conhecimento de que não há controle dos seus métodos de gestão e comportamento, pois estes conseguem realizar o trabalho, o assédio nada mais é que uma “ferramenta administrativa” utilizada pelo agressor para fazer com que os trabalhadores produzam mais e assim alcancem e

ultrapassem as metas e objetivos organizacionais não se importando com as consequências que podem surgir para o assediado. De acordo com Einarsen et al. (2005), as organizações utilizam métodos humilhantes legítimos, são responsáveis e aprovam certos atos abusivos desde que estes métodos contribuam para a geração do lucro.

A racionalidade funcional, a globalização e as exigências do mercado competitivo são fatores que servem de desculpas para que a própria empresa pratique o assédio moral, e neste caso, incluem-se tanto as empresas privadas quanto às públicas. Segundo Ziemer (2006, p. 125) “o fato de que a transmissão da cultura se dá basicamente de forma inconsciente e inquestionável explica, em parte, por que as empresas punem comportamentos desejados e recompensam aqueles indesejáveis”. Assim, em organizações onde os assediadores sabem que não serão punidos devido à falta de políticas de coibição, prevenção e punição ao assédio, esta prática tende a se elevar cada vez mais (NUNES; TOLFO, 2012b; 2013c; 2015a). Pois, torna-se um modo de conseguir um desempenho satisfatório que pode levá-lo a obtenção de melhores condições na empresa.

### ***2.2.6 Assédio moral no setor público e nas Universidades***

Embora o assédio seja praticado em qualquer ambiente laboral, favorecido pelas condições e circunstâncias da própria organização, existem locais mais expostos à violência (HIRIGOYEN, 2006). Segundo a autora o assédio predomina em setores onde as atividades não são definidas, e em consequência disto, é possível culpar alguém por algo, como por exemplo, nos setor terciário, da medicina social e na educação.

Ao adentrar especificamente no setor público, para Barreto e Heloani (2015) deve-se analisar o atual modelo de gestão largamente utilizado, orientado sobretudo nos princípios da eficácia empresarial e de avaliações heterônomas, que levam a culpabilização os trabalhadores, e com isso gerar individualismo e competitividade nas relações laborais. Ou seja, o “atual” modelo de gestão é o mesmo praticado na administração científica e clássica, onde os fins eram e sempre serão a produtividade e eficácia.

No setor público o assédio pode durar anos, pois os trabalhadores são “protegidos e não podem ser demitidos” devido à estabilidade profissional, a não ser devido a uma falta muito grave (HIRIGOYEN, 2006). Por esta razão, e pela falta de ação da gestão, os danos e efeitos provocados nas vítimas, que vivenciam durante anos estas violências, são intensos. Em uma das pesquisas realizadas por Barreto (2005), os casos

com maior duração de assédio moral ocorreram em organizações públicas, nas quais 60% destas duraram mais de 3 anos.

Em levantamento realizado a partir de denúncia e procura espontânea no site [assediomoral.org](http://assediomoral.org) (organizado por Margarida Barreto e Roberto Heloani), foi constatado entre 2007 e 2012, que 69% de 2.869 trabalhadores do serviço público sinalizaram terem sido vítimas de humilhações, constrangimentos, isolamento, imposição de horários injustificados ou transferência de turno (BARRETO; HELOANI, 2015). Para os autores, situações persistentes como as mudanças de setor independente do tempo no funcionalismo, fofocas e comentários maldosos, são práticas comum no serviço público. Ainda sobre esta pesquisa, foram identificados: tempo de duração: de 1 mês a 2 ou mais anos; 78% relatou consequências como: mal estar, insônia, sentimento de incapacidade e impotência, depressão, e vontade de desaparecer; 69% a 75% das mulheres foram autoras da agressão. Dentre as situações hostis mais frequentes: 61% ignorar a presença frente dos outros; 58,5% bloquear o andamento dos trabalhos; 58,5% atribuir erros imaginários; 54% dar instruções confusas e imprecisas; 52% falar mal do outro em público (BARRETO; HELOANI, 2015).

Como o setor público está voltado para o bem público, dentro de um esquema social, os abusos que lá ocorrem parecem chamar mais a atenção. Nota-se geralmente que o assédio moral não está relacionado à produtividade, mas às disputas de poder. Neste caso, não se pode livrar as pessoas da responsabilidade, incriminando o lucro ligado ao capitalismo e à globalização, só se podendo atrelar o assédio a uma dimensão psicológica fundamental, a inveja e a cobiça que levam os indivíduos a controlar o outro e a querer tirá-lo do caminho (HIRIGOYEN, 2006, p. 125).

Desta forma, se a instituição é transparente com suas ações, punições são efetuadas quando existe o abuso. Por sua vez, o que mais se observa é exatamente o contrário, a permissividade e impunidade presente em muitas das instituições públicas brasileiras. Onde o apadrinhamento político, a rede de contatos, e o pertencimento ao grupo dominante permite ao agressor perpetuar suas ações no seu setor de domínio. Estas situações provocam, necessariamente, a desilusão do servidor público em relação ao seu trabalho, à própria imagem que ele apresentava sobre a

instituição, e isso repercute no seu desenvolvimento e trabalho, adesão organizacional, dentre outras manifestações.

Doravante, um campo muito discutido dentro da academia e que segundo Hirigoyen (2006) é um dos mais afetados pelas práticas de assédio moral é a área da educação, a qual é *locus* de investigação desta tese. No setor da educação, mais especificamente no campo da pesquisa, o assédio moral é considerado um fenômeno de sobrevivência, pois poucos dentre estes conseguem alcançar algum reconhecimento ou *status*, enquanto os outros ficam acumulando rancor e inveja e aproveitando-se dos colegas com maior notoriedade (HIRIGOYEN, 2006).

Em algumas publicações na área de administração, tendo como base os eventos da ANPAD entre os períodos de 2001 a 2013, de 35 trabalhos sobre assédio moral, 12 apresentam como universo de análise as universidades (NUNES; TOLFO, 2015c). Entre os quais, maioria tem como foco os docentes universitários.

De fato os docentes aparecem mais nos artigos acadêmicos como sujeitos de análise, uma vez que os mesmos ou futuros docentes querem expor a precariedade e deterioração do trabalho docente, bem como a acirrada competitividade e a busca desenfreada pela produtividade presente na vida da categoria. No entanto, os técnico-administrativos também são submetidos a históricas violências dentro das instituições, uma vez que são inferiorizados por muitos docentes, como se eles fossem incompetentes, subalternos e servis a uma categoria superior (NUNES, 2011).

O Quadro 21, a seguir, apresenta algumas pesquisas e levantamentos que tem como âmbito de estudo o contexto universitário.

Quadro 21: Assédio moral: casos em universidades

AUTOR	PÚBLICO	SITUAÇÕES
Acosta, Salazar, Bastián (2015) México Universidade Veracruzana	Docentes (77)	- 100% presenciaram alguma violência psicológica no ambiente laboral, a qual apresentava uma intensidade de média a alta (13%); - Presença de assédio psicológico de média a alta intensidade (5,2%); - Presença de condutas violentas generalizadas (66,2%);
Barreto e Heloani (2015) <sup>28</sup> Brasil UNB	Docentes (8.000)	-15,7% queixavam-se de sofrimento expresso em exaustão emocional; sentimento de baixa autoestima profissional, esgotamento.

(continua)

<sup>28</sup> As informações apresentadas por Barreto e Heloani (2015) são dados coletados em pesquisas realizada pela UNB.

(continuação)

AUTOR	PÚBLICO	SITUAÇÕES
Buéndia (2003) Espanha Universidades Espanholas	Funcionários (435)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 44,36% declararam ter sido vítimas de assédio moral;</li> <li>- 66% presenciaram comportamentos de assédio;</li> <li>- 59,3% das ações foram perpetradas por pares;</li> <li>- 17,3% foram submetidos à chantagens;</li> <li>- 15,8% atribuíram à inveja e ao ciúme profissional como sendo a causa do assédio;</li> <li>- 11,5% acreditaram que a sua perseguição começou após solidarizar-se com terceiros;</li> <li>- 6,9% foram assediados por não terem participado de comportamentos fraudulentos ou ilegais.</li> <li>- 51,6% afirmaram que os seus assediadores distorciam suas palavras/escritas;</li> <li>- 49,5% foram avaliados de forma injusta e negativa;</li> <li>- 44% foram alvos de calúnias e difamações;</li> <li>- 29,7% foram agredidos verbalmente;</li> <li>- 4,7% receberam ameaças escritas;</li> <li>- 2,3% sofreram agressões físicas.</li> </ul>
Caran (2007) Brasil (IES não declarada)	Docentes (54)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 92,6% sofreram pressão no trabalho.</li> <li>- 87% sentiram a sua saúde afetada;</li> <li>- 38% afirmaram que a prática do assédio é comum;</li> <li>- 22% se consideraram vítimas;</li> <li>- 32% tinham conhecimento de colega que é vítima.</li> </ul>
Nunes (2011) Brasil UFSC	Docentes (170)  Técnico-administrativos (102)  Não informaram (11)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4,6% vivenciaram situações de deterioração proposital das condições de trabalho;</li> <li>- 5,1% vivenciaram situações de isolamento e recusa de comunicação;</li> <li>- 3,7% vivenciaram situações de atentado contra dignidade;</li> <li>- 1,4% vivenciaram situações de violência verbal, física ou sexual;</li> <li>- 27,6% identificaram-se como vítimas de assédio moral;</li> <li>- 70,1% foram vítimas de 2 ou mais agressores;</li> <li>- 45,5% dos agressores foram colegas de trabalho;</li> <li>- 41,6% dos agressores foram do sexo masculino;</li> <li>- 24,7% das vítimas prestaram queixa, formal ou informal.</li> <li>- 47,7% afirmaram que a prática do assédio no ambiente universitário é comum;</li> <li>- 56,3% não sabem se existem orientações aos funcionários sobre o assédio;</li> <li>- 81,4% afirmaram que os treinamentos e capacitações realizadas não abordaram o assédio;</li> <li>- 80,6% afirmaram que não existe política ou prática de prevenção e combate ao assédio;</li> <li>- 24,7% afirmaram ter conhecimento da divulgação do tema na instituição.</li> </ul>

(continua)

(continuação)

AUTOR	PÚBLICO	SITUAÇÕES
Soboll, Freitas e Zanin (2015) Brasil UFPR	Docentes (60)	- Perseguição no ambiente de trabalho; - Ocorrência de violência psicológica; - Controle abusivo; - Condutas de discriminação.
Justicia et al. (2003) Espanha Universidade de Granada	Docentes (225)  Técnico-administrativos (75)	- 55,3% tiveram informações ocultadas para realizar o trabalho; - 55,3% foram subestimados em relação ao trabalho; - 46% receberam críticas sem fundamento; - 45,3% foram subestimados em relação seu esforço; - 44,7% foram excluídos/isolados socialmente; - 37% tiveram tarefas limitadas sem justificações; - 34,7% tiveram propagados falsos rumores; - 31,7% tiveram sobrecarga de trabalho; - violência ocorrida apenas entre os docentes (47,9%); - violência ocorrida entre docentes e técnicos (12,2%); - violência ocorrida apenas entre os técnicos (20,9%).
López-Cabarcos, Picón-Prado e Vázquez-Rodríguez (2008) Espanha Universidades Públicas da Galícia: Santiago de Compostela, Coruña e Vigo	Docentes e técnico-administrativos (321)	- 53,6% tiveram sua autoestima lesionada; - 46,4% tiveram excessivo controle de trabalho; - 46,4% tiveram críticas exageradas sobre seu trabalho; - 42,9% foram desacreditados na frente de outros; - 42,9% foram acusados de cometer erros e falhas no trabalho.

Fonte: compilado pelo autor (2016)

O Quadro 14, apresenta alguns casos de assédio moral no ambiente universitário e constatações apresentadas pelos autores. São aspectos frequentes na vida do docente e técnico-administrativo, mediante suas especificidades, identificadas tanto nas diversas regiões brasileiras quanto em outros países. Em outras palavras, muitas das situações hostis praticadas em universidades brasileiras podem ser identificadas em outras instituições ao redor do mundo, e vice-versa.

Segundo Buendía (2003) a estrutura organizacional das universidades favorecem a ocorrência da violência, uma vez que é considerada obsoleta, rígida e altamente burocratizada; permite assim muitos espaços de poder nos quais alguns assumem cargos importantes e utilizam destes para se sobreporem aos demais. O autor expõe que a universidade é um potente agente estressante devido à estas características, e acrescenta também o sistema de apadrinhamento que gera relações e vantagens para alguns, enquanto outros viram alvos potenciais, além dos espaços de impunidade que converte a submissão em

uma condição necessária para adaptar-se. Conforme destacado anteriormente, estas características identificadas pela pesquisa de Buendía (2003) nas universidades espanholas também estão presentes nas universidades brasileiras, e no serviço público brasileiro.

Por fim, é importante reconhecer que o assédio moral ocorre no âmbito acadêmico como em qualquer outra organização, ou seja, não é uma situação rara e esporádica (WESTHUES, 2015). Embora as universidades desejem ser um espaço de racionalidade, de confiança na lógica e na evidência, e de tolerância, o que é ideal e há algo de verdade nisto, está sujeita as mesmas forças e influências que qualquer outro local (WESTHUES, 2015). Forças e influências estas, internas e externas, que repercutem muitas vezes negativamente na própria cultura e práticas organizacionais e nos comportamentos e ações dos trabalhadores, favorecendo assim, a ocorrência de violências, em especial o assédio moral no trabalho.

### **3 MÉTODO**

Com a finalidade de operacionalizar a pesquisa de forma ordenada para que os objetivos elencados fossem alcançados, foram utilizados métodos e técnicas, que serão expostos neste capítulo, com o intuito de proporcionar maior entendimento a respeito dos caminhos que foram percorridos pelo pesquisador. Deste modo, apresenta-se a seguir a caracterização da pesquisa, participantes, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise e interpretação dos dados, e as limitações.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

As pesquisas e estudos empíricos ou teóricos nas ciências sociais tem como objetivo imediato a aquisição de conhecimento e como objetivo último o desenvolvimento do ser humano (RICHARDSON et al., 2008). E, portanto, devem contribuir nesta direção, para a construção e desenvolvimento do indivíduo e da sociedade. Neste sentido, a pesquisa ou estudo deve aceitar determinada corrente científica, o que implica, necessariamente, na aceitação de características desta corrente, como o processo de produção de conhecimento, a estrutura e organização da sociedade e o papel da ciência (RICHARDSON et al., 2008).

Desta forma, esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa tem sua “origem” a partir da antropologia e da etnografia, que buscavam estudar e compreender o outro (VIDICH; LYMAN, 2006). Historicamente, a pesquisa qualitativa é mais utilizada em campos específicos na área de ciências sociais, como antropologia, história e ciência política. Contudo, a partir dos anos de 1990 houve o crescimento de pesquisas nas áreas de administração, psicologia, sociologia, e outras (MILES; HUBERMAN, 1994, apud VIEIRA, 2004). Ela visa responder questões particulares com um grau de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO et al., 1994).

A utilização da abordagem qualitativa se justifica devido à natureza subjetiva dos temas abordados – cultura organizacional e assédio moral no trabalho – bem como os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados. Ou seja, os temas abordados na tese e a sua relação estão intimamente ligados nesta abordagem por expressarem

profundamente um conjunto de aspectos subjetivos e de significados os quais não podem, muitas vezes, ser operacionalizados como variáveis numéricas. Contém um volume e densidade de informações complexas e subjetivas que numericamente não é possível se demonstrar na sua totalidade.

Ressalta-se que a pesquisa qualitativa caracteriza-se, em princípio, pela não utilização de técnicas estatísticas, mas isso não implica a exclusão de algumas análises quantitativas dos dados qualitativos (VIEIRA, 2004). Assim sendo, a pesquisa também apresenta uma abordagem quantitativa, a qual tem a intenção de garantir maior precisão aos resultados, evitando, assim, distorções de análise e interpretação, o qual possibilita, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (RICHARDSON et al., 2008). Ou seja, a utilização de uma abordagem quantitativa tem por objetivo apresentar dados estatísticos e representativos sobre os fenômenos estudados, de modo a permitir uma visualização mais abrangente e geral.

No Quadro 22 são apresentadas, sinteticamente, algumas diferenças entre a pesquisa quantitativa e qualitativa de acordo com alguns aspectos

Quadro 22: Diferenças entre Pesquisa Quantitativa e Qualitativa

CARACTERÍSTICAS	QUANTITATIVA	QUALITATIVA
Papel da Pesquisa Qualitativa	Preparatório	Meio para a exploração das interpretações dos atores
Relação entre pesquisador e sujeito	Distante	Perto
Postura do pesquisador em relação ao sujeito	De fora	De dentro
Relação entre teoria/conceitos e pesquisa	Confirmação	Emergente
Estratégia da pesquisa	Estruturada	Não estruturada
Alcance dos resultados	Nomotéticos - proposição de lei	Ideográfica
Imagem da realidade social	Estática e externa ao ator	Processual e socialmente construída pelo ator
Natureza dos dados	Rígidos, confiáveis	Ricos, profundos

Fonte: adaptado Bryman (1988)

Richardson et al. (2008) afirma que os métodos quantitativo e qualitativo não se diferenciam somente pela sistemática pertinente a cada um deles, mas, sobretudo pela forma de abordagem do problema. Nas pesquisas qualitativas é ressaltada a natureza socialmente construída da

realidade, a relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam na investigação – enfatizando, assim, a natureza repleta de valores da investigação (DENZIN; LINCOLN, 2006). Por sua vez, nas pesquisas quantitativas, enfatiza-se o ato de medir e de analisar as relações causais entre as variáveis, e não os processos (DENZIN; LINCOLN, 2006).

A pesquisa ainda classifica-se como descritiva, pois a mesma tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou, além disso, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2007). Por meio da elaboração de uma pesquisa descritiva é possível conhecer a realidade estudada, bem como suas características e problemas. Assim, a pesquisa descreve e desvenda aspectos sobre a cultura e práticas organizacionais da instituição analisada, as ocorrências e características de situações de assédio moral no trabalho vivenciadas e/ou vividas pelos pesquisados, e a relação entre esses temas.

Ademais, a pesquisa foi classificada como pesquisa aplicada, que é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos (VERGARA, 1997). Apresenta, desta forma, uma finalidade prática e social, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, principalmente, no nível de especulação. Diferente da pesquisa básica, a aplicada procura gerar conhecimentos para a resolução do problema proposto. A ocorrência de assédio moral e de outras violências dentro da instituição, é um fator já conhecido (NUNES, 2011). Bem como, tem-se conhecimento de práticas organizacionais e culturais que não estão em consonância com princípios éticos e amparadas no código de conduta profissional do servidor público. Desta forma, as informações provenientes da pesquisa possibilitam identificar ou apontar, os principais aspectos culturais e das práticas institucionais que favorecem esse tipo de violência, o assédio moral. Com isso, tanto a instituição, representada por seus gestores, quanto os próprios trabalhadores, têm um diagnóstico com objetivo de melhorar a instituição, sua cultura e práticas organizacionais.

Por fim, a pesquisa é um estudo de caso, que consiste em aprofundar a descrição de determinada realidade e fornecer conhecimento aprofundado da realidade do ambiente estudado, desta forma, os resultados atingidos podem proporcionar a formulação de proposições e teorias para o estudo em outras localidades (TRIVIÑOS, 1992). Proposições e teorias que podem ser identificadas similarmente em outras instituições de ensino brasileiras, uma vez que compartilham e são influenciadas pelas mesmas cultura e práticas brasileiras. O estudo de

caso deve centrar em uma situação ou evento particular, cuja importância vem do que ele revela sobre o objeto da investigação (GODOY, 2006). Não obstante, Stake (1994) enfatiza que também se deve pensar no contexto físico, econômico, político, ético e outros elementos que circunscrevem o fenômeno pesquisado. Assim, o estudo foi realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

### ***3.1.1 Abordagem epistemológica***

Do ponto de vista epistemológico, a pesquisa localiza-se nos quadrantes interpretativista e humanista radical de Burrell e Morgan (1979). O paradigma humanista radical é definido pela sua preocupação em desenvolver uma sociologia de mudança radical numa perspectiva subjetivista (BURRELL; MORGAN, 1979). Desta forma, seu quadro de referência está comprometido com uma visão de sociedade que enfatiza a importância de derrubar ou superar as limitações dos arranjos sociais existentes. Um dos importantes aspectos deste paradigma é que a consciência do homem é dominado pela superestrutura ideológica com a qual ele interage, e que este o conduz em um caminho entre ele e sua verdadeira consciência (BURRELL; MORGAN, 1979). E este caminho de “alienação” ou de “falsa consciência” inibe ou impede a verdadeira realização humana (BURRELL; MORGAN, 1979). Ou seja, este paradigma, que enfatiza a consciência humana, procura livrar o ser humano das restrições que os arranjos sociais impõe sobre seu desenvolvimento, a fim de alcançar o seu potencial pleno.

O paradigma interpretativo se preocupa em compreender o mundo como ele é, compreender a natureza fundamental do mundo social em um nível de experiência subjetiva (BURRELL; MORGAN, 1979). Desta forma, ele procura explicações dentro da esfera da consciência individual e subjetiva do participante, e não do observador. Os pressupostos do paradigma interpretacionista estão cada vez mais presentes nos estudos organizacionais brasileiros, os quais trabalham com temas como cultura, simbolismo, identidade, poder, emoção, relações de gênero, e muitos outros (VERGARA; CALDAS, 2005).

Por fim, a adoção destas duas abordagens subjetivistas nesta pesquisa é fundamental. Pois ambas afetam o entendimento de como ocorre o processo de gestão e comportamento dentro do ambiente institucional, os quais estão intimamente ligados aos dois temas abordados na tese – cultura organizacional e assédio moral no trabalho – e sua relação. Ou seja, o humanismo radical permite criticar o atual *status quo* presente na cultura e nas práticas organizacionais da UFSC. Já a

abordagem interpretativista, enfatiza o olhar, percepção e vivência dos pesquisados (servidores docentes e servidores técnico-administrativos da UFSC) em relação ao trabalho e às situações hostis as quais sofrem dentro da instituição.

### **3.2 Participantes**

O universo ou população de pesquisa pode ser definido como “[...] o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar” (RICHARDSON et al., 2008, p. 157). Portanto, a população envolvida na pesquisa foi composta por todos os servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. Optou-se por não definir uma amostra nesta pesquisa uma vez que o pesquisador tem meios para divulgar e enviar a pesquisa a toda a população. Deste modo, a pesquisa pode ser considerada censitária, pois abrange a totalidade dos componentes do universo (MARCONI; LAKATOS, 2009). No segundo momento, na fase das entrevistas, a seleção foi intencional, porque o pesquisador estava interessado na opinião de determinados elementos de uma população.

A Universidade Federal de Santa Catarina tem aproximadamente 5.714 servidores, destes, 3.174 são servidores técnico-administrativos, 2.170 servidores docentes no ensino superior (efetivos), 227 servidores docentes no ensino superior (substitutos), 120 servidores docentes da educação básica (efetivos) e 23 servidores docentes da educação básica (substitutos) (UFSC, 2014).

Embora o pesquisador tivesse acesso à população da pesquisa, não se conseguiu atingir a sua totalidade; assim a população acessível totalizou 214 respondentes do questionário online – que se configurou como a primeira etapa desta pesquisa. Neste instrumento online havia uma pergunta a qual questionava se o participante estaria disponível a ser entrevistado, e assim fornecer maiores informações sobre os fenômenos da pesquisa. Dos 214 respondentes, 30 responderam que estariam dispostos a serem entrevistados e repassaram seus contatos. Bem como foram recebidos alguns e-mails com a mesma intenção.

A partir desta listagem de aptos a serem entrevistados, foram filtrados e selecionados alguns participantes a partir de suas respostas no questionário, tendo como principal critério a alta frequência nas situações características de assédio moral. Após este primeiro filtro, procurou-se selecionar um número similar de servidores docentes e técnico-administrativos de ambos os sexos, e de setores diferentes para ter um

panorama mais amplo da instituição. Foram selecionados 20 indivíduos para entrevistas, e assim encaminhado um e-mail para agendamento das mesmas – o qual obteve retorno de 12 pesquisados.

Com população estimada de 5.714 servidores, chegou-se a um número de 214 respondentes o questionário online (3,7% da população), e destes, 12 servidores foram entrevistados. Para garantir o anonimato e a proteção dos participantes da pesquisa, os respondentes do questionário online foram identificados com a letra “P” seguidos com seus respectivos número (1 a 214) e os entrevistados com a letra “E” de 1 a 12.

### **3.3 Procedimentos de coleta dos dados**

A fase de coleta dos dados da pesquisa consistiu na aquisição de informações e dados por meio de fontes primárias (documentos referentes aos temas, assim como podem ser os dados brutos que nunca foram coletados e analisados antes) e secundárias (bibliografias existentes). Os dados secundários foram obtidos em bibliografias e documentos, como livros, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, além de relatórios oficiais de organizações como UFSC e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), leis e decretos, e outros.

As informações e os dados primários foram coletados em dois momentos, primeiramente com a aplicação de um questionário online<sup>29</sup>, e em sequência foram realizadas algumas entrevistas individuais com os pesquisados que se disponibilizaram em descrever com maiores detalhes situações e vivências na instituição.

O questionário é um instrumento de coleta de dados muito utilizado, o qual tem ao menos duas funções “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social” (RICHARDSON et al., 2008, p. 189). A aplicação do questionário presencialmente permite ao pesquisador, ou pessoa treinada por ele, a explicação e/ou discussão dos objetivos da pesquisa e do questionário, além de diminuir a possibilidade da não resposta de questões (RICHARDSON et al., 2008). No entanto, devido à presencialidade na aplicação do questionário o

---

<sup>29</sup> A aplicação do questionário presencialmente permite ao pesquisador, ou pessoa treinada por ele, a explicação e/ou discussão dos objetivos da pesquisa e do questionário, além de diminuir a possibilidade da não resposta de questões. Todavia, devido à presencialidade na aplicação do questionário o pesquisado pode não sentir-se confortável em responder e detalhar as situações solicitadas no instrumento. Deste modo, a aplicação online permite ao pesquisado um completo anonimato, bem como pode abranger um maior número de pesquisados.

pesquisado pode não sentir-se confortável em responder e detalhar as situações solicitadas no instrumento, uma vez que os temas desta pesquisa são intensos e expõem situações vivenciadas pelos trabalhadores dentro e fora do seu ambiente laboral. Deste modo, a aplicação online possibilita ao pesquisado um completo anonimato, bem como pode abranger um maior número de participantes.

O questionário online disponibilizado (Apêndice A), foi composto por 5 partes. A primeira apresenta um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual é necessário que o pesquisado concorde para prosseguir na pesquisa. A segunda contém questões sobre os dados sociodemográficos e relacionado ao trabalho na UFSC, que incluem questionamentos sobre gênero, idade, etnia, estado civil, formação, lotação, tempo e regime de trabalho, categoria, etc. Tais informações auxiliaram na identificação de características dos pesquisados, importantes na relação sobre os temas abordados. A terceira parte consiste em questões sobre a cultura e práticas organizacionais da UFSC, e apresenta questionamentos em três grandes áreas: histórico e formação de identidade da organização; políticas gestão de pessoas; organização do processo de trabalho. A quarta parte está relacionada com questionamentos de assédio moral no trabalho, a qual foi parcialmente baseada em um instrumento desenvolvido e atualizado por Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) intitulado NAQ-R (*Negative Acts Questionnaire-Revised*). A quinta parte é a relação entre cultura organizacional e assédio moral. De modo a esclarecer os itens presentes dentro do questionário online, a seguir é apresentado o Quadro 23 que contempla os principais itens as quais deram origem a pergunta(s) dentro deste instrumento, e os autores a qual o mesmo foi baseado.

Quadro 23: Questionário online: áreas, questões e autores

ÁREAS	ITENS QUESTIONADOS	AUTOR(ES)
<b>Dados sociodemográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gênero</li> <li>➤ Idade</li> <li>➤ Etnia</li> <li>➤ Estado civil</li> <li>➤ Formação</li> </ul>	-
<b>Dados contratuais e lotação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tipo de vínculo</li> <li>➤ Tempo de trabalho</li> <li>➤ Regime de trabalho</li> <li>➤ Cargo de direção ou função gratificada</li> <li>➤ Campi e setor de lotação</li> </ul>	-

(continua)

(continuação)

ÁREAS	ITENS QUESTIONADOS	AUTORES
<b>Cultura e Práticas Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Histórias da organização</li> <li>➤ Projeção e Imagem da instituição</li> <li>➤ Símbolos</li> <li>➤ Pessoas significativas</li> <li>➤ Comunicação</li> <li>➤ Regras e normas</li> <li>➤ Código de ética profissional</li> <li>➤ Valores</li> <li>➤ Seleção para cargos</li> <li>➤ Cerimônias e comemorações</li> <li>➤ Rituais e Ritos</li> <li>➤ Crenças</li> <li>➤ Relacionamento</li> <li>➤ Influência</li> <li>➤ Liderança</li> <li>➤ Conflito</li> <li>➤ Significado do trabalho</li> <li>➤ Relações de poder</li> <li>➤ Dimensão política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Andrade (2012)</li> <li>➤ Beyer e Trice (1987)</li> <li>➤ Brand (2007)</li> <li>➤ Cavedon (2000)</li> <li>➤ Fleury (1996)</li> <li>➤ Freitas (2007)</li> <li>➤ Hofstede [19--a]; [19--]b</li> <li>➤ Pettigrew (1979)</li> <li>➤ Schein (2009)</li> <li>➤ Silva (2001)</li> <li>➤ Trice e Beyer (1984)</li> <li>➤ Volberda (1998)</li> </ul>
<b>Assédio moral no trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definição de assédio moral</li> <li>➤ Situações hostis (NAQ-R)</li> <li>➤ Agressor: posição hierárquica</li> <li>➤ Agressor: gênero</li> <li>➤ Agressor: quantidade</li> <li>➤ Motivo para ter sofrido a violência</li> <li>➤ Consequências e efeitos da violência</li> <li>➤ Queixa/denúncia (informal e/ou formal)</li> <li>➤ Posicionamento institucional sobre o assédio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einarsen, Hoel e Notelaers (2009)</li> <li>➤ Nunes (2011)</li> </ul>
<b>Relação entre Cultura e Práticas Organizacionais com o Assédio Moral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fatores culturais que influenciam a ocorrência do assédio moral</li> <li>➤ Como a cultura influencia o assédio moral</li> </ul>	-

Fonte: elabora pelo autor (2016)

Antes de sua disponibilização foram realizados alguns testes com o instrumento. O mesmo foi encaminhado para 10 pessoas que trabalham

ou já trabalharam com um ou ambos os temas principais da pesquisa. Sendo que destes: 2 são pesquisadores e docentes reconhecidos no Brasil e na América Latina em relação ao assédio moral no trabalho; outras 3 docentes que trabalham com o tema da cultura organizacional, e também já trabalharam com aspectos de violência no trabalho; outras 4 trabalham e pesquisam sobre o assédio moral há alguns anos (sendo que 1 é sindicalista e técnica-administrativa de uma universidade fora do estado). Entre as formações destes, estão as áreas da psicologia, administração, medicina e direito. Ou seja, todos os participantes que avaliaram o instrumento tem conhecimento sobre um ou ambos os temas, o que possibilitou o aperfeiçoamento do mesmo. A aplicação do pré-teste é fundamental, pela possibilidade de revisar e direcionar aspectos da investigação, melhorando-os a partir da visualização de outros sujeitos – os quais, é fundamental que tenham características similares aos da população-alvo da pesquisa (RICHARDSON et al., 2008, p. 202).

Após o período de pré-teste, ocorrido em novembro de 2014, o questionário foi disponibilizado online por três meses, de dezembro/2014 a fevereiro/2015. O processo de divulgação do mesmo ocorreu em algumas frentes: por e-mail, setores/grupos. Primeiramente, ocorreu pelo setor de divulgação da instituição (localizado na Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação – SETIC) para a divulgação por e-mail à todos servidores da instituição (Anexo A). Com isso, alguns servidores divulgaram a pesquisa para seus grupos e disponibilizaram em algumas páginas da instituição. Por fim, o pesquisador coletou os e-mails dos servidores nos sites cursos, departamentos, centros, pró-reitorias, secretarias, e demais setores da instituição, e enviou aproximadamente 5270 e-mails (Anexo A).

A última pergunta no questionário consiste em um convite ao pesquisado para ser entrevistado. A partir da aceitação, ocorreu o agendamento para realização da entrevista. Com a entrevista, foram exploradas, aprofundadas e evidenciadas informações obtidas no questionário, e outras não previstas no mesmo. Utilizou-se de entrevista semiestruturada, a qual parte de determinados questionamentos, apoiados em teorias e pressupostos, que interessam a pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de questionamentos na medida em que se recebem respostas do pesquisado (TRIVIÑOS, 1992). O roteiro utilizado nas entrevistas (Apêndice C) contem questões similares ao questionário, em menor número, e contemplam muitos itens do Quadro 21, ou seja, englobam questões sobre as práticas e cultural organizacional e assédio moral no trabalho, e a sua relação.

Da mesma forma ao questionário, para garantir uma proteção legal e moral ao pesquisado e o pesquisador, foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido<sup>30</sup> (Apêndice B). Neste termo, constam informações sobre o pesquisador e orientadora, objetivo da pesquisa, método utilizado para as entrevistas, garantia do anonimato, e outras informações para deixar ciente o entrevistado sobre a pesquisa.

### 3.4 Procedimentos de análise e interpretação dos dados

A partir da coleta dos dados obtidos no questionário online e nas entrevistas, o passo seguinte foi a análise e interpretação dos mesmos. Para tanto, foi necessário criar e recriar dimensões, categorias, subcategorias e elementos de análises. Desta forma, foram realizadas idas e vindas de forma obter um resultado que contemplasse os dados e informações obtidas de uma forma mais eficaz. A Figura 7, a seguir, ilustra o procedimento de análise de dados.

Figura 7: Esquema do procedimento de análise dos dados



Fonte: elaborado pela autor (2016)

Tal procedimento foi adotado na pesquisa, e se configura como um processo bidirecional onde todos os níveis interagem entre si. Ou seja, é um processo contínuo de aperfeiçoamento para a análise dos dados da pesquisa e conseqüentemente para o produto final da tese. A partir deste processo foi possível desenvolver estes elementos, os quais podem ser identificados na próxima subseção.

<sup>30</sup> Há outro Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que consta no questionário online, no entanto, a diferença entre eles é que no online o pesquisado só acessou o questionário se clicou em concordar com o termo exposto. Já na entrevista, o pesquisador e o pesquisado assinaram o termo, e cada um recebeu uma cópia do documento.

### 3.4.1 Dimensões de análise

Os resultados deste trabalho estão contidos em três dimensões de análise, cultura e práticas organizacionais, caracterização do assédio moral, e elementos vinculantes entre cultura organizacional e assédio moral. A seguir é apresentado o Quadro 24 que trata das categorias, subcategorias e elementos de análise da primeira dimensão de análise da tese.

Quadro 24: Dimensão de análise: Cultura e Práticas Organizacionais

DIMENSÃO 1: CULTURA E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS		
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISES
<p><b>5.1.1 História Organizacional</b></p> <p>(Conhecer a história da Universidade Federal de Santa Catarina para compreender a sua natureza, objetivos, metas e inserção no contexto político, social e econômico.)</p>	<p><b>5.1.1.1 Acontecimentos marcantes</b></p> <p>(Histórias e situações marcantes da organização que repercutem no comportamento organizacional e organizam seus valores e práticas.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crises</li> <li>2. Enfrentamentos</li> <li>3. Greves e movimentos de categorias</li> <li>4. Mudanças de políticas</li> </ol>
	<p><b>5.1.1.3 Pessoas significativas</b></p> <p>(As pessoas significantes para a organização, as quais reforçam os valores da cultura, representam o que a organização defende, estabelecem padrões de desempenho, e motivam os integrantes da organização.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hierárquico</li> <li>2. Relação emocional</li> <li>3. Trabalho</li> </ol>
	<p><b>5.1.1.2 Imagem e Projeção da Universidade</b></p> <p>(Opinião e comentários dos pesquisados sobre a instituição, seja antes de ingressarem nas suas atividades, no momento atual ou o posicionamento destes em relação à UFSC para pessoas externas, e os elementos/símbolos que lembram a instituição.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepção da Universidade</li> <li>2. Simbologia da Universidade</li> <li>3. Posicionamento</li> </ol>
	<p><b>5.1.1.4 Rituais e Ritos Organizacionais</b></p> <p>(Atividades planejadas que definem interações e reforçam as orientações e práticas da instituição.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cerimonias institucionais</li> <li>2. Costumes integradores</li> </ol>

(continua)

(continuação)

DIMENSÃO 1: CULTURA E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS		
CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISES
<p><b>5.1.2 Políticas de Gestão Institucional</b></p> <p>(Políticas explícitas e implícitas importantes no processo de construção da identidade e práticas organizacionais.)</p>	<p><b>5.1.2.1 Bases para interpretar e executar o trabalho</b></p> <p>(Forma que os trabalhadores da instituição determinam como devem interpretar e/ou executar seu trabalho no setor e na instituição.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradição</li> <li>2. Religião</li> <li>3. Obediência à autoridade</li> <li>4. Processo racional-legal</li> <li>5. Tentativa e erro</li> </ol>
	<p><b>5.1.2.2 Organização comunicativa</b></p> <p>(Observações sobre os meios de comunicação, formais e informais, utilizados pelos membros e setores organizacionais para comunicação.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meios de comunicação</li> <li>2. Características ou modo de comunicação</li> <li>3. Difusão de informação</li> </ol>
	<p><b>5.1.2.3 Critérios para ocupação de cargos</b></p> <p>(Critérios discursados e/ou praticados para seleção para cargos de gestão e/ou para ingresso à docência a partir da visualização dos pesquisados.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competências / aspectos técnicos</li> <li>2. Políticas informais</li> <li>3. Critérios de seleção</li> </ol>
	<p><b>5.1.2.4 Práticas de reforçamento</b></p> <p>(Ações e estratégias utilizadas pela gestão, indivíduos ou grupos para recompensar ou punir os trabalhadores.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recompensa</li> <li>2. Punição</li> </ol>
	<p><b>5.1.2.5 Governabilidade</b></p> <p>(Forma de gestão e liderança praticados na universidade)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipologia de liderança</li> <li>2. Tomada de decisões</li> <li>3. Resolução de conflitos</li> </ol>
	<p><b>5.1.2.6 Forças delimitadoras</b></p> <p>(Influência interna (grupos docentes e técnicos; sindicatos) e externa (grupos políticos, maçonaria, órgãos de classe, etc) na formação da cultura e nas práticas organizacionais na UFSC.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influência interna</li> <li>2. Influência externa</li> </ol>
<p><b>5.1.3 Normativas Institucionais</b></p> <p>(Comportamentos e/ou procedimentos que são considerados padrão – norteadores - para a maior parte das situações organizacionais, as quais devem ser seguidas por todos.)</p>	<p><b>5.1.3.1 Regras e Normas escritas</b></p> <p>(Uso e conhecimento de regras e normas escritas, formalizadas e explicitadas pela instituição a partir da observação dos pesquisados.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso</li> <li>2. Aprendizado</li> <li>3. Discurso e práticas</li> </ol>
	<p><b>5.1.3.2 Regras e Normas não escritas</b></p> <p>(Uso e conhecimento de regras e normas não escritas que foram incorporadas pelos membros organizacionais, não formalizadas, e que regem o comportamento dos indivíduos.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso</li> <li>2. Aprendizado</li> </ol>
	<p><b>5.1.3.3 Código de Ética</b></p> <p>(Conhecimento e usabilidade dos direitos e deveres do código de ética do servidor público federal na UFSC.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecimento</li> <li>2. Prática</li> <li>3. Implicação de descumprimento</li> </ol>

(continua)

(continuação)

<b>DIMENSÃO 1: CULTURA E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS</b>		
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB-CATEGORIAS</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISES</b>
<b>5.1.4 Valores Institucionais</b>  (Conjunto de características que orientam a forma, comportamento, ações dos indivíduos ou da instituição na sua relação com os outros.)	<b>5.1.4.1 Práticas</b> (Percepção dos pesquisados sobre a prática ou não prática dos valores esposados (declarados) pela instituição).	1. Execução ou cumprimento 2. Razões de descumprimento 3. Inter-relação discurso-prática
	<b>5.1.4.2 Identificação com os valores</b> (Identificação dos pesquisados com os valores formais, apresentados pela UFSC).	1. Interesses próprios 2. Obstáculos
<b>5.1.5 Servidores Docentes e Técnico-Administrativos</b>  (Opinião dos pesquisados sobre os servidores docentes e técnico-administrativos.)	<b>5.1.5.1 Caracterização dos Servidores</b> (Percepção do pesquisado sobre valores, natureza e ações no trabalho do servidor docente e técnico-administrativo.)	1. Implicação laboral 2. Valores pessoais 3. Condutas laborais
	<b>5.1.5.2 Tipologia de Relacionamento Profissional</b> (Percepção do pesquisado sobre a natureza do relacionamento profissional entre os servidores e setores organizacionais.)	1. Amigável/Cordial 2. Indiferença 3. Inimizade
<b>5.1.6 Vivências na instituição</b>  (Opinião dos pesquisados sobre as crenças não formalizadas, mas praticadas, e o significado de trabalhar na UFSC)	<b>5.1.6.1 Crenças</b> (Expressões ditas como verdades no ambiente institucional que repercutem negativamente no convívio e no relacionamento entre os trabalhadores e na instituição que reforçam práticas de subordinação e hostilidade.)	1. Necessidade de controle do trabalho 2. Falta de iniciativa própria 3. Necessidade de ameaça de punição 4. Hierarquização de posição laboral
	<b>5.1.6.2 Significado de trabalhar na UFSC</b> (Maneira pelo qual o indivíduo dá sentido ao seu trabalho na instituição e como o interpreta.)	1. Sentido de vida 2. Meio de sobrevivência 3. Necessidade 4. Crescimento profissional 5. Crescimento pessoal

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Enquanto a primeira dimensão de análise tratou sobre as cultura e práticas organizacionais da instituição, a segunda contemplou o assédio moral no trabalho, que necessariamente sofre influência da cultura e das próprias práticas da instituição. O Quadro 25 a seguir, apresenta as categorias, subcategorias e os elementos de análise contidos nesta dimensão.

Quadro 25: Dimensão de análise: Caracterização do assédio moral

<b>DIMENSÃO 2: CARACTERIZAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL</b>		
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUB-CATEGORIAS</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISES</b>
<b>5.2.1 Compreensão de assédio moral</b>  (Definição do conceito e entendimento do assédio moral no trabalho a partir do relato dos pesquisados.)	<b>5.2.1.1 Conceituação do assédio moral</b>  (Palavras e conceitos discursados pelos pesquisados que definem assédio moral no trabalho com base em suas experiências de vivência e conhecimento do tema.)	1. Consequência/efeito 2. Prática hostil
<b>5.2.2 Situações de assédio moral</b>  (Descrição das situações e estratégias de assédio moral no trabalho classificadas a partir da vivência e discurso dos pesquisados.)	<b>5.2.2.1 Descrição das situações de assédio moral</b>  (Descrição das práticas de assédio moral no trabalho a partir do discurso dos pesquisados, referente a situações vivenciadas e/ou vividas por eles e/ou por outrem.)	1. Deterioração proposital das condições de trabalho 2. Isolamento e recusa de comunicação 3. Atentado contra a dignidade 4. Violência verbal, física ou sexual
<b>5.2.3 Aspectos da violência</b>  (Discurso do pesquisado sobre características da violência vivida e/ou vivenciadas.)	<b>5.2.3.1 Motivos da violência</b>  (Motivo ou fator responsável, segundo o pesquisado, pelo qual foi alvo das situações hostis.)	1. Explicações internas 2. Justificações externas
	<b>5.2.3.2 Características do agressor</b>  (Identificação do “perfil” dos agressores a partir do discurso das vítimas.)	1. Posição hierárquica 2. Gênero 3. Quantidade
	<b>5.2.3.3 Consequências do assédio moral</b>  (Consequências/efeitos das situações vivenciadas e/ou vivida de assédio moral.)	1. Saúde 2. Econômico 3. Relacional/afetivo 4. Trabalho/Organização
	<b>5.2.3.4 Denúncia da violência</b>  (Ações e motivos para denunciar (ou não) as situações de assédio moral no trabalho vivenciadas e/ou vividas pela vítima.)	1. Ambiente laboral 2. Jurídica
<b>5.2.4 Notoriedade do assédio moral</b>  (Compreende as políticas, ações e discursos da instituição sobre o assédio moral.)	<b>5.2.4.1 Práticas e discursos sobre assédio</b>  (Percepção dos servidores sobre as práticas e discursos da instituição em relação ao seu posicionamento e ações de prevenção e combate o assédio moral.)	1. Posicionamento sobre assédio 2. Prevenção e combate ao assédio

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

A última dimensão apresenta a relação entre as duas primeiras dimensões, cultura e práticas organizacionais e assédio moral. Ou seja, após a descrição e análise dos dados nas duas primeiras grandes

dimensões, é nesta última em que são apresentados de forma direta os elementos presentes na cultura e na práticas da instituição que influenciam na ocorrência do assédio moral – objetivo principal desta tese. Desta forma, o Quadro 26 em sequência apresenta a categoria, subcategorias e elementos de análise.

Quadro 26: Dimensão de análise: Elementos vinculantes entre cultura organizacional e assédio moral

<b>DIMENSÃO 3: ELEMENTOS VINCULANTES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>SUB-CATEGORIAS</b>	<b>ELEMENTOS DE ANÁLISES</b>
<p><b>5.3.1 Cultura como propiciadora e/ou sustentadora do assédio moral</b></p> <p>(Elementos presentes na cultura organizacional da UFSC que influenciam, propiciam e/ou sustentando as práticas e ocorrências de assédio moral no trabalho)</p>	<p><b>5.3.1.1 Práticas culturais assediadoras</b></p> <p>(Práticas e os comportamentos de assédio moral que estão inseridos na cultura da instituição e fazem parte da vivência e/ou conhecimento de muitos servidores.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impunidade</li> <li>2. Questões grupais</li> <li>3. Grupos dominantes ou de poder</li> <li>4. Política</li> <li>5. Pressão Política</li> <li>6. Despreparo para exercer a atividade</li> <li>7. Ambiguidades</li> <li>8. Discurso x Prática</li> </ol>

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Por fim, com o propósito de responder aos objetivos desta pesquisa, as dimensões, categorias e subcategorias aqui apresentadas serão retomadas e discutidas adiante. Por sua vez, na análise e interpretação dos dados buscou-se o aprofundamento de cada um destes aspectos, sem perder de vista a articulação entre eles e os objetivos da pesquisa.

### **3.4.2 Análise dos dados**

Em sequência à coleta e análise dos dados, e conseqüentemente ao desenvolvimento das dimensões, categorias, subcategorias e elementos de análise partiu-se para a análise dos dados e informações obtidos na pesquisa. “Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 167).

As informações obtidas por meio do questionário online foram analisadas seguindo uma abordagem de análise quantitativa. Os dados obtidos pela pesquisa apresentaram-se brutos, necessitando do uso de técnicas estatísticas para seu arranjo, análise e compreensão (MARCONI;

LAKATOS, 2009). Ou seja, processo de análise de dados é definido como a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados, o qual tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável (GIL, 2007). Desta forma, utilizou-se de técnicas descritivas, como distribuição de frequências e correlações entre as variáveis, para uma análise mais adequada destes dados. Tais dados foram tratados estatisticamente utilizando-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais).

Tanto as entrevistas quanto os documentos foram analisadas por meio da análise de conteúdo, a qual permite ser aplicada tanto na pesquisa qualitativa quanto quantitativa (TRIVIÑOS, 1992). A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa a obter indicadores por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens para a inferência de conhecimentos referentes às condições da geração dessas mensagens (BARDIN, 2004). Essa análise foi desenvolvida observando-se as etapas sugeridas por Bardin (2004): a pré-análise; a exploração do material (os documentos e as transcrições das entrevistas) e o tratamento dos resultados; a inferência e a interpretação. A partir da transcrição das entrevistas foi elaborado quadros (matrizes) para analisar as informações provenientes.

Não obstante, foi utilizado o método da triangulação, definido como a combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno (JICK, 1979 apud FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997). Duncan (1988, apud FLEURY, 1996) propõe o uso da triangulação combinando com: a) observação feita pelo pesquisador; b) análise de documentos; c) uso de técnicas qualitativas (entrevistas) para capturar o significado dos elementos simbólicos; d) uso de técnicas quantitativas (questionários) para checar as informações obtidas. Assim, a fraqueza de um único método será compensado pela força de outro (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997).

### **3.5 Limitações da pesquisa**

Os estudos empíricos, necessariamente, enfrentam limitações e percalços, em especial pela complexidade da pesquisa e dos fatos estudados. Desta forma, nesta subseção são apresentadas algumas limitações provenientes desta pesquisa.

Dentre as limitações previstas para a pesquisa destaca-se a qualidade das informações obtidas pelos pesquisados. Segundo Schein

(2009) o levantamento de dados culturais apresenta dificuldade quando pessoas estão envolvidas, pois elas tendem a resistir, ocultar dados, mantêm-se na defensiva ou exageram para impressionar o pesquisador. Por se tratar de tema delicado, considerando principalmente o assédio moral no trabalho, essa premissa se torna mais verdadeira, pois muitas vezes os indivíduos têm vergonha e medo de relatarem as suas experiências, e tal fato pode levar a algumas dissimulações (informação verbal)<sup>31</sup>. Por sua vez, alguns se sentem confortáveis em contar suas histórias, pois acreditam que as mesmas podem contribuir para que outros não passem pela mesma situação, ou também por desabafo.

Outra limitação é a não totalidade de repostas da população da pesquisa. De modo que, nem toda população da pesquisa, servidores docentes e técnico-administrativos, se disponibilizaram a responder o questionário online. Um fator que influenciou isto, foi o período de coleta dos dados, ocorrido entre novembro e fevereiro, tanto o questionário quanto as entrevistas. Desta forma, neste período muitos servidores estão em períodos de férias, ou com acúmulo de trabalho de final de ano. Bem como, os servidores docentes estão encerrando o semestre letivo, corrigindo trabalhos e provas. Desta forma, o pesquisador teve dificuldade em conseguir, por exemplo, o agendamento para entrevistar alguns pesquisados pois os mesmos estavam ou com acúmulo de atividades ou em período de férias.

Apesar destas limitações, inerentes em muitas pesquisas, cabe enfatizar que os objetivos propostos nesta pesquisa foram plenamente alcançados.

---

<sup>31</sup> Informação verbal: comentário realizado pelo professor Dr. José Roberto Montes Heloani na qualificação do projeto desta tese ocorrido em 20 de agosto de 2014.



## 4 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DOS PARTICIPANTES

Este capítulo apresenta a organização estudada – Universidade Federal de Santa Catarina, bem como as características dos participantes da pesquisa.

### 4.1 *Lócus* da pesquisa: Universidade Federal de Santa Catarina

Em 18 de dezembro de 1960 foi criada a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), mediante a Lei nº 3.849, pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek<sup>32</sup>. A UFSC teve como seu primeiro reitor o professor João David Ferreira Lima, e contava com 847 alunos e 49 docentes (UFSC, 2010). Antes de a referida lei entrar em vigor, já existem algumas faculdades em Florianópolis: Faculdade de Direito (1932); Faculdade de Ciências Econômicas (1943); Faculdade de Odontologia (1946); Faculdade de Farmácia e Bioquímica (1946); Faculdade Catarinense de Filosofia (1951); Faculdade de Medicina (1957); Faculdade de Serviço Social (1958) (UFSC, 2010; 2015). A partir da união destas faculdades e da lei que criou a UFSC, foi autorizada a criação da Escola de Engenharia Industrial (nas modalidades Química, Mecânica e Metalurgia) (UFSC, 2010; 2015).

Somente na década de 1970, mediante a reforma universitária, que as faculdades (que se situavam em locais distintos na ilha de Santa Catarina) se deslocaram para o atual campus da Trindade, além disto, em 1967 houve planos de reestruturação da instituição, criação de departamentos e mudanças na estrutura dos centros (UFSC, 2015). Em 2007, com a adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), permitiu uma forma ampliação de vagas, oferta de novos cursos, e a interiorização da UFSC com a instalação de novos campi em 2009 nas cidades de

---

<sup>32</sup> O governo do presidente Kubitschek é conhecido por ter aumentado o ritmo do crescimento econômico brasileiro, por meio ao estímulo à indústria automobilística e também pela construção de Brasília, nova capital brasileira. Neste período, o estado de Santa Catarina passava por um crescimento econômico, destacado principalmente pelos setores industriais (como o da cerâmica no sul do Estado), papel, papelão e pasta mecânica (Vale do Itajaí e planalto lageano), e de metal mecânica (norte do Estado) (GOULARTI FILHO, 2007, apud UFSC, 2015). Portanto, o ambiente econômico era favorável e propício para as demandas de expansão do ensino superior no Estado.

Araranguá, Curitiba e Joinville, e posteriormente em 2013 na cidade de Blumenau (UFSC, 2015).

A estrutura da UFSC se organiza da seguinte forma apresentada no Quadro 27.

Quadro 27: Estrutura da UFSC

<b>ESTRUTURA DA UFSC</b>	
<b>CAMPI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Araranguá;</li> <li>- Blumenau;</li> <li>- Curitiba;</li> <li>- Florianópolis;</li> <li>- Joinville.</li> </ul>
<b>ADMINISTRAÇÃO CENTRAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agência de Comunicação (AGECOM);</li> <li>- Auditoria Interna;</li> <li>- Gabinete da Reitoria;</li> <li>- Ouvidoria;</li> <li>- Procuradoria Geral;</li> <li>- TV UFSC.</li> </ul>
<b>CENTROS DE ENSINO (campus Florianópolis)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de Ciências Agrárias (CCA);</li> <li>- Centro de Ciências Biológicas (CCB);</li> <li>- Centro de Ciências da Educação (CCE);</li> <li>- Centro de Ciências da Saúde (CCS);</li> <li>- Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM);</li> <li>- Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);</li> <li>- Centro de Comunicação e Expressão (CCE);</li> <li>- Centro de Desportos (CDS);</li> <li>- Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH);</li> <li>- Centro Socioeconômico (CSE);</li> <li>- Centro Tecnológico (CTC).</li> </ul>
<b>ÓRGÃOS SUPLEMENTARES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biblioteca Universitária (BU);</li> <li>- Biotério Central;</li> <li>- Editora Universitária;</li> <li>- Hospital Universitário (HU);</li> <li>- Museu de Arqueologia e Etnologia (MARquE);</li> <li>- Restaurante Universitário (RU);</li> <li>- Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC).</li> </ul>
<b>PRÓ-REITORIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pró-Reitoria de Administração (PROAD);</li> <li>- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE);</li> <li>- Pró-Reitoria de Extensão (PROEX);</li> <li>- Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD);</li> <li>- Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ);</li> <li>- Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN);</li> <li>- Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG).</li> </ul>
<b>SECRETARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (SEAD);</li> <li>- Secretaria de Cultura (SECULT);</li> <li>- Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP);</li> <li>- Secretaria de Relações Internacionais (SINTER).</li> </ul>

(continua)

(continuação)

<b>ESTRUTURA DA UFSC</b>	
<b>ÓRGÃOS DELIBERATIVOS CENTRAIS</b>	- Conselho Universitário;
	- Conselho de Curadores;
	- Câmara de Graduação;
	- Câmara de Pós-Graduação;
	- Câmara de Pesquisa;
	- Câmara de Extensão.

Fonte: UFSC (2015)

No ensino básico, o Colégio de Aplicação (criado em 1961) e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) (criado em 1980), atendem à educação básica, fundamental, médio (UFSC, 2015). Bem como, são campos de estágio supervisionado, de extensão e de pesquisa para alunos e professores da UFSC.

Ao retratar brevemente a história e estrutura da universidade, é importante também destacar os reitores e seus centros<sup>33</sup> de origem, conforme Quadro 28.

Quadro 28: Reitores da UFSC

<b>GESTÃO</b>	<b>REITOR</b>	<b>CENTRO</b>	<b>VICE-REITOR</b>	<b>CENTRO</b>
1961-1972	João David Ferreira Lima	CCJ	Luiz Osvaldo D'Acâmpor (1962) Roberto Mündel de Lacerda (1968)	
1972-1976	Roberto Mündel de Lacerda	CCJ	Hamilton N. Ramos Schaefer	
1976-1980	Caspar Erich Stemmer	CTC	Roldão Consoni	CCS
1980-1984	Ernani Bayer		Nilson Paulo	
1984-1988	Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	CCJ	Aquilles Amaury Córdova Santos	
1988-1992	Bruno Rodolfo Schlemper Jr.	CCS	Osvaldo Momm José Carlos Zanini	
1992-1996	Antônio Diomário de Queiroz	CTC	Nilcéa Lemos Pelandré	CED
1996-2000	Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	CCJ	Lúcio José Botelho	CCS
2000-2004	Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	CCJ	Lúcio José Botelho	CCS
2004-2008	Lúcio José Botelho	CCS	Arioaldo Bolzan	CTC
2008-2012	Álvaro Toubes Prata	CTC	Carlos Alberto Justo da Silva	CCS
2012-2016	Roselane Neckel	CFH	Lúcia Helena Martins-Pacheco	CTC

Fonte: adaptado de UFSC (s.d.2)

<sup>33</sup> Ressalta-se que foi atribuído o centro pertencente aos reitores e vice-reitores tendo como base a estrutura atual. Uma vez que até a reforma universitária a estrutura por centros/unidades não existia.

Verifica-se pelo Quadro 28 a hegemonia e a alternância de poder dos centros (CCJ, CTC, CCS) na reitoria da Universidade Federal de Santa Catarina. Da mesma forma a hegemonia do sexo masculino no comando da instituição, rompida apenas na gestão de 1992-1996 quando havia uma vice-reitora do Centro de Educação. Na gestão de 2012-2016 Roselane Neckel do CFH e Lúcia Pacheco do CTC foram eleitas, se tornando assim as primeiras mulheres no comando da instituição.

A UFSC tem por missão

[...] produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida (UFSC, 2015, p. 22).

Já os valores declarados da UFSC são:

- Acadêmica e de Qualidade: busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão;
- Ousada: capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora;
- Culta: criadora e irradiadora de arte e ciência;
- Atuante: capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros;
- Internacionalizada: capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações;
- Livre: uma Instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão;
- Autônoma: capaz de decidir sobre seus próprios rumos;

- Democrática e Plural: assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos;
- Bem Administrada e Planejada: com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas;
- Saudável: ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior qualidade de vida;
- Responsável: orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental (UFSC, 2010).

Além da prática dos valores, a missão da instituição é alcançada mediante um tripé norteador da instituição: o ensino, a pesquisa e a extensão. No campo do ensino, os níveis de formação vão desde o ensino básico (Núcleo de Desenvolvimento Infantil – NDI, e o Colégio Aplicação – CA) até a graduação e pós-graduação.

Até 2014 a Universidade Federal de Santa Catarina possuía um total de 1.134 alunos na educação básica, 26.455 alunos matriculados em cursos de graduação presencial, 2.311 em cursos de graduação na modalidade a distância, 7.326 em cursos de pós-graduação em nível de especialização, 4.867 alunos em cursos de pós-graduação em nível de mestrado e 456 em mestrado profissional e 3.676 alunos matriculados em cursos de pós-graduação em nível de doutorado, totalizando assim 45.091 alunos de graduação e pós-graduação (UFSC, 2014). Em relação ao número de cursos oferecidos são 13 cursos de graduação na modalidade a distância, 103 presenciais, 30 de especialização, 58 de mestrado, 14 de mestrado profissional e 55 de doutorado (UFSC, 2014).

Para atender a esta demanda, até 2014 a instituição contava com um total de 2.170 servidores docentes na educação superior, com formações diversas (1% com graduação, 1% com especialização, 9% com mestrado e 89% com doutorado) e com regime de trabalho de 20 horas (4%), 40 horas (2%) e dedicação exclusiva (94%) (UFSC, 2014). Já na educação básica a instituição tem um total de 120 servidores docentes, destes, 13% possuem graduação, 13% especialização, 48% mestrado e 28% doutorado (UFSC, 2014). Não obstante, a instituição também conta com 250 docentes substitutos, 23 ligados a educação básica e 227 na educação superior (UFSC, 2014).

Por sua vez, em relação aos servidores técnico-administrativos a instituição conta com um total de 3.174, sendo 7% de apoio, 59% médio, e 34% superior (UFSC, 2014). Devido a gama de atividades e funções

exercidas pelos técnicos, diverso também é o nível de formação: 4% alfabetizados, 6% com ensino fundamental, 26% com ensino médio, 23% com graduação, 26% com especialização, 12% com mestrado, e 3% com doutorado (UFSC, 2014).

Um fato a se destacar em relação aos servidores da instituição, docentes e técnico-administrativos, é que ao longo dos anos a titulação de ambos vem crescendo. No campo docente não é novidade, uma vez que existe a necessidade de alta titulação (doutorado) para o ingresso à instituição. No entanto, para os técnico-administrativos isso não é um requisito, ou seja, nos concursos mais recentes ingressam na instituição trabalhadores mais escolarizados para o trabalho, mesmo muitas vezes a função não exigindo tanta qualificação. Mas a carreira atualmente estimula.

No âmbito da pesquisa a UFSC se destaca entre as melhores universidades do país, sustentada principalmente pelo volume de sua produção científica e relacionamento entre instituição e empresas (UFSC, 2015). Neste aspecto, em 2014 a instituição teve 5.824 trabalhos técnicos, 9.953 trabalhos bibliográficos, 15 trabalhos artísticos e 3.922 projetos orientados (UFSC, 2014).

As atividades de extensão exercem um papel fundamental na integração entre sociedade e Universidade, onde a instituição torna acessível o conhecimento à sociedade, proveniente de sua produção ou sistematização de conhecimento. A UFSC desenvolve várias atividades de extensão de caráter permanente por meio de ações interdisciplinares e multidisciplinares que envolvem discentes, servidores docentes e técnico-administrativos (UFSC, 2010). Ao longo do ano de 2014 foram registrado no sistema da instituição 7.388 ações de extensão e emitidos mais de 72 mil certificados da área (UFSC, 2014).

Em relação à parte artística e cultura da instituição, a Secretaria de Cultura e Arte (SeCarte) promove a cultura de forma ampla por meio da produção e difusão de projetos, programas, eventos de impacto cultural e também produções culturais, a qual impacta no revigoramento do panorama artístico-cultural na região que atua (UFSC, 2015).

Por fim, em 2015 a UFSC completou 55 anos e apesar da história da instituição ser vencedora em diversos aspectos como ser referência em publicações científicas e de pesquisa, ter reconhecimento nacional e internacional de seus cursos, há aspectos que a instituição necessita uma especial atenção. Pesquisas acadêmicas e institucionais indicam a existência de assédio moral no trabalho na instituição, e não somente relacionado a aspectos individuais, mas também a existência de uma cultura que propicia ou se inibe, permitindo assim que a violência

aconteça e algumas vezes até se perpetue (NUNES, 2011; REORGANIZA UFSC, 2013; NUNES; TOLFO, 2015b).

## 4.2 Caracterização dos participantes

O público alvo desta pesquisa foram os servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, nesta subseção são apresentadas algumas características dos participantes em relação ao perfil e aspectos relacionados ao trabalho. São caracterizados dados demográficos como gênero, idade, etnia, estado civil, última formação completa. Ressalta-se que a pergunta sobre a idade do participante foram definidos intervalos. A pesquisa contou com 214 respondentes do questionário online.

Tabela 1: Descrição dos participantes: perfil

	FREQ.	%
<b>GÊNERO</b>		
Feminino	114	53,3
Masculino	99	46,3
Outros	1	0,5
<b>IDADE</b>		
Sem Resposta	1	0,5
Até 24 anos	5	2,3
25 a 35 anos	88	41,1
36 a 45 anos	56	26,2
46 a 55 anos	48	22,4
Mais de 56 anos	16	7,5
Idade Mínima	22	-
Idade Máxima	71	-
Idade Média	40	-
<b>ETNIA</b>		
Afrodescendente	4	1,9
Asiática	1	0,5
Branca	182	85,0
Indígena	1	0,5
Parda	17	7,9
Outros	9	4,2

(continua)

(continuação)

	FREQ.	%
<b>ESTADO CIVIL</b>		
Solteiro(a)	56	26,2
Casado(a)/União Estável	147	68,7
Divorciado(a)/Separado(a)	10	4,7
Viúvo(a)	1	0,5
<b>ÚLTIMA FORMAÇÃO COMPLETA</b>		
Ensino Médio	5	2,3
Curso Técnico	5	2,3
Graduação	28	13,1
Pós-Graduação - Especialização	44	20,6
Pós-Graduação - Mestrado	41	19,2
Pós-Graduação - Doutorado	56	26,2
Pós-Graduação - Pós-Doutorado	35	16,4

Fonte: dados primários (2016)

Alguns dados apresentados na Tabela 1 se sobressaem em relação aos demais. No aspecto de gênero, o público feminino teve 53,3% de participação na pesquisa, o que corresponde a 114 respostas, 15 a mais que sexo masculino. Na faixa etária, a grande maioria dos participantes (41,1% ou 88 respondentes) têm idade entre 25 a 35 anos, que representa os trabalhadores que entraram relativamente há pouco tempo na instituição. Em relação ao estado civil, 147 respondentes (68,7%) estão casados ou encontram-se em união estável. Por fim, 176 (82,2%) tem curso de pós-graduação completo, o que representa uma alta qualificação dos trabalhadores da instituição.

Na Tabela 2, a seguir, são apresentadas informações dos pesquisados em relação ao trabalho na instituição, como tipo de vínculo, tempo na instituição, regime de trabalho, local que está vinculado na instituição e se possui cargo de direção ou função gratificada.

Tabela 2: Descrição dos participantes: dados contratuais

	FREQ.	%
<b>VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO</b>		
Servidor Docente	93	43,5
Servidor Docente Substituto	5	2,3
Servidor Técnico-Administrativo	116	54,2
<b>TEMPO DE TRABALHO NA UFSC</b>		
menos de 1 ano	23	10,7
de 1 a 5 anos	106	49,5
de 6 a 10 anos	23	10,7
de 11 a 15 anos	9	4,2
de 16 a 20 anos	14	6,5
de 21 a 25 anos	8	3,7
mais de 25 anos	31	14,5
<b>REGIME DE TRABALHO</b>		
20 horas	5	2,3
30 horas	6	2,8
40 horas	109	50,9
Dedicação Exclusiva	94	43,9
<b>CAMPI DE LOTAÇÃO</b>		
Campus Araranguá	3	1,4
Campus Blumenau	1	0,5
Campus Curitiba	7	3,3
Campus Florianópolis (Itacorubi, Trindade, Tapera)	195	91,1
Campus Joinville	8	3,7
<b>LOTAÇÃO</b>		
Administração Central	4	1,9
Centro de Ensino	131	61,2
Órgãos Suplementares	9	4,2
Pró-Reitoria	45	21,0
Secretaria	13	6,1
Outros	12	5,6
<b>CARGO DE DIREÇÃO OU FUNÇÃO GRATIFICADA</b>		
Não	173	80,8
Sim	41	19,2

Fonte: dados primários (2016)

A maioria dos respondentes da pesquisa (116 ou 54,2%) são servidores técnico-administrativos. No que tange ao tempo de instituição, 49,5% (106) estão na UFSC entre 1 a 5 anos, ou seja, são funcionários

novos. Por sua vez, 14,5% (31) trabalham na UFSC há mais de 25 anos. O regime de trabalho com maior incidência é o de 40 horas semanais, com 50,9% (109), seguido por Dedicção Exclusiva com 43,9% (94). A UFSC tem atualmente 5 campi no Estado de Santa Catarina, Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville. Necessariamente, o maior porcentual de respondentes da pesquisa foi no campi central da instituição, o campus de Florianópolis com 91,1% (195) é o que tem espaços em diferentes regiões da cidade – Itacorubi, Tapera e Trindade. A lotação dos servidores com maior ocorrência foi em Centros de Ensino com 61,2% (131), seguido por Pró-Reitorias com 21% (45). Por fim, quanto a ocupação ou não de cargo de direção ou função gratificada 80,8% (173) dos respondentes afirmaram que não possuem, já 19,2% (41) eram chefes.

Na Tabela 3 está apresentada a distribuição dos participantes conforme os seus locais de lotação.

Tabela 3: Descrição dos participantes: locais de lotação

	FREQ.	%
<b>ADMINISTRAÇÃO CENTRAL</b>	<b>4</b>	<b>1,9</b>
Agência de Comunicação (AGECOM)	1	0,5
Auditoria Interna	1	0,5
Gabinete da Reitoria	2	0,9
Ouvidoria	0	0
Procuradoria Geral	0	0
TV UFSC	0	0
<b>CENTRO DE ENSINO</b>	<b>131</b>	<b>61,2</b>
Sem Resposta	10	4,9
Centro de Ciências Agrárias (CCA)	12	5,6
Centro de Ciências Biológicas (CCB)	6	2,8
Centro de Ciências da Educação (CCE)	15	7,0
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	18	8,4
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM)	11	5,1
Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)	2	0,9
Centro de Comunicação e Expressão (CCE)	14	6,5
Centro de Desportos (CDS)	3	1,4
Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH)	11	5,1
Centro Socioeconômico (CSE)	11	5,1
Centro Tecnológico (CTC)	18	8,4

(continua)

(continuação)

	FREQ.	%
<b>ÓRGÃOS SUPLEMENTARES</b>	<b>9</b>	<b>4,2</b>
Biblioteca Universitária (BU)	2	0,9
Biotério Central	0	0
Editora Universitária	1	0,5
Hospital Universitário (HU)	5	2,3
Museu de Arqueologia e Etnologia (MARQUE)	1	0,5
Restaurante Universitário (RU)	0	0
<b>PRÓ-REITORIA</b>	<b>45</b>	<b>21</b>
Sem Resposta	1	0,5
Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	17	7,9
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)	1	0,5
Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)	0	0
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	5	2,3
Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ)	5	2,3
Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN)	12	5,6
Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG)	4	1,9
<b>SECRETARIA</b>	<b>13</b>	<b>6,1</b>
Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (SEAI)	0	0
Secretaria de Cultura (SECULT)	4	1,9
Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP)	9	4,2
Secretaria de Relações Internacionais (SINTER)	0	0
<b>OUTROS</b>	<b>12</b>	<b>5,6</b>

Fonte: dados primários (2016)

A pesquisa foi respondida, em sua maioria, por servidores vinculados a Centros de Ensino (61,2%), conforme visualizado na tabela anterior. Os Centros de Ensino com maior incidência de resposta (18 – 8,4%) foram os Centros de Ciências da Saúde (CCS) e Tecnológico (CTC), aqueles que têm o maior número de servidores na UFSC. A Pró-Reitoria de Administração (PROAD) teve 17 participantes (7,9%), seguida pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) com 12 respondentes (5,6%) e a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) teve 9 participantes (4,2%). Na Administração Central, no Gabinete da Reitoria, foram 2 participantes (0,9%), e nos Órgãos Suplementares, foram 5 respondentes (2,3%) do Hospital Universitário (HU).

Após descrição dos 214 respondentes do questionário online, é apresentado na Tabela 4 a descrição dos 12 entrevistados na pesquisa.

Ressalta-se que alguns dados dos entrevistados foram omitidos como uma garantia de anonimato aos respondentes, e outros alocados em órgão maior, por exemplo, ao invés de mencionar que o entrevistado trabalha no Departamento de Ensino Y, é mencionado que ele é vinculado a um Centro de Ensino, conforme ocorre com a lotação formal.

Tabela 4: Descrição dos entrevistados

Nº	Sexo	Idade	Formação	Tipo de Vínculo	Local de Vínculo	Tempo de instituição	Cargo de Chefia	Data da Entrevista
1	Masculino	46 a 55 anos	Pós-Graduação	Docente	Campi externo <sup>34</sup>	de 1 a 5 anos	Não	15/12/2014
2	Masculino	25 a 35 anos	Pós-Graduação	Docente	Campi externo	de 1 a 5 anos	Sim	17/12/2014
3	Feminino	46 a 55 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Administração Central	mais de 25 anos	Sim	19/12/2014
4	Feminino	25 a 35 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Pró-Reitoria	de 1 a 5 anos	Não	21/01/2015
5	Feminino	46 a 55 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Pró-Reitoria	mais de 25 anos	Sim	06/02/2015
6	Feminino	46 a 55 anos	Pós-Graduação	Docente	Centro de Ensino	mais de 25 anos	Sim	11/02/2015
7	Feminino	25 a 35 anos	Graduação	Técnico-Administrativo	Órgãos Suplementares	de 1 a 5 anos	Sim	30/01/2015
8	Feminino	36 a 45 anos	Pós-Graduação	Docente	Centro de Ensino	de 1 a 5 anos	Não	18/02/2015
9	Feminino	25 a 35 anos	Pós-Graduação	Docente	Centro de Ensino	de 1 a 5 anos	Não	20/02/2015
10	Feminino	36 a 45 anos	Pós-Graduação	Docente	Centro de Ensino	de 1 a 5 anos	Não	23/02/2015
11	Feminino	25 a 35 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Centro de Ensino	de 6 a 10 anos	Não	24/02/2015
12	Feminino	46 a 55 anos	Pós-Graduação	Técnico-Administrativo	Secretaria	de 6 a 10 anos	Não	26/02/2015

Fonte: dados primários (2016)

<sup>34</sup> Campi externo refere-se a campi fora da sede (Florianópolis), desta forma, o mesmo não é mencionado de modo a garantir o anonimato e proteção ao pesquisado.

Foram identificados mais de 20 respondentes do questionário online que se disponibilizaram para ser entrevistados e de servidores que encaminharam e-mail para realizar a entrevista e aprofundar os dados obtidos. Ao final foram realizadas 12 entrevistas, que tiveram como maioria de participantes mulheres e trabalhadores novos na instituição, sendo alguns em estágio probatório (Entrevistados 1, 8 e 9) e outros já efetivados.

As respostas do quesito idade e tempo de instituição foram substituídos pelas categorias utilizadas em descrição anterior dos pesquisados. Já em formação, não foram mencionados os níveis de Pós-Graduação, contudo, 11 entrevistados apresentam elevado nível de escolaridade. Ressalta-se que as Entrevistadas 5 e 12 sofreram as situações hostis em setor diferente aos que estão atualmente, portanto, na Tabela anterior é informada a respectiva lotação da época.

Com a descrição dos 214 respondentes do questionário online e dos 12 entrevistados na pesquisa, a seguir é apresentada a análise e interpretação dos dados obtidos a partir das dimensões, categorias, subcategorias e elementos de análises elaborados a partir destes dados.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentadas as diferentes categorias de análise que permitiram analisar os fenômenos estudados nesta pesquisa, a partir do questionário online e entrevistas respondidos por servidores docentes e técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina. Como já explicado na seção de método, os nomes dos participantes da pesquisa são sintetizados com a letra “P” para os pesquisados do questionários online, e a letra “E” para os entrevistados, ambos seguindo com um número para diferenciar os conteúdos. Tal situação é fundamental para garantir o anonimato e proteção dos respondentes da pesquisa, conforme previsto pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC.

Os resultados são organizados em três dimensões, as quais mantêm uma relação direta com os objetivos geral e específicos da pesquisa, e estão estruturados em diferentes categorias, subcategorias e elementos de análise. As diferentes dimensões devem ser compreendidas como aspectos que se afetam mutuamente, uma vez que apresentam relação entre si. Em sequência se efetuará a apresentação dos resultados organizados pelas dimensões com suas respectivas categorias, subcategorias e elementos de análise, sintetizados nos Quadros 27, 30 e 33, e posteriormente se procede a explicação destes com base nos relatos dos pesquisados e entrevistados.

### **5.1 Dimensão: Cultura e Práticas Organizacionais**

Esta dimensão apresenta um conjunto de categorias, subcategorias e elementos de análise que permitem compreender a cultura e práticas organizacionais da UFSC por meio da história organizacional, políticas de gestão institucional, normativas e valores institucionais, aspectos sobre os servidores docentes e técnico-administrativos, e as próprias vivências na instituição. Tais elementos são esquematizados no Quadro 29 a seguir.

Quadro 29: Dimensão: Cultura e Práticas Organizacionais

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISES
<b>5.1.1 História Organizacional</b>	<b>5.1.1.1 Acontecimentos marcantes</b>	1. Crises 2. Enfrentamentos 3. Greves e movimentos de categorias 4. Mudanças de políticas
	<b>5.1.1.2 Pessoas significativas</b>	1. Hierárquico 2. Relação emocional 3. Trabalho
	<b>5.1.1.3 Imagem e Projeção da Universidade</b>	1. Percepção da Universidade 2. Simbologia da Universidade 3. Posicionamento
	<b>5.1.1.4 Rituais e Ritos Organizacionais</b>	1. Cerimonias institucionais 2. Costumes integradores
<b>5.1.2 Políticas de Gestão Institucional</b>	<b>5.1.2.1 Bases para interpretar e executar o trabalho</b>	1. Tradição 2. Religião 3. Obediência à autoridade 4. Processo racional-legal 5. Tentativa ou erro
	<b>5.1.2.2 Organização Comunicativa</b>	1. Meios de comunicação 2. Características ou modo de comunicação 3. Difusão de informação
	<b>5.1.2.3 Critérios para ocupação de cargos</b>	1. Competências / aspectos técnicos 2. Políticas informais 3. Critérios de seleção
	<b>5.1.2.4 Práticas de reforçamento</b>	1. Recompensa 2. Punição
	<b>5.1.2.5 Governabilidade</b>	1. Tipologia de liderança 2. Tomada de decisões 3. Resolução de conflitos
	<b>5.1.2.6 Forças delimitadoras</b>	1. Influência interna 2. Influência externa
<b>5.1.3 Normativas Institucionais (Regras e normas)</b>	<b>5.1.3.1 Regras e Normas escritas</b>	1. Uso 2. Aprendizado 3. Discurso e práticas
	<b>5.1.3.2 Regras e Normas não escritas</b>	1. Uso 2. Aprendizado
	<b>5.1.3.3 Código de Ética</b>	1. Conhecimento 2. Prática 3. Implicação de descumprimento
<b>5.1.4 Valores Institucionais</b>	<b>5.1.4.1 Práticas</b>	1. Execução ou cumprimento 2. Razões de descumprimento 3. Inter-relação discurso-prática
	<b>5.1.4.2 Identificação com os valores</b>	1. Interesses próprios 2. Obstáculos

(continua)

(continuação)

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISES
5.1.5 Servidores Docentes e Técnico-Administrativos	5.1.5.1 Caracterização dos Servidores	1. Implicação laboral 2. Valores pessoais 3. Condutas laborais
	5.1.5.2 Tipologia de Relacionamento Profissional (setores e UFSC)	1. Amigável/Cordial 2. Indiferença 3. Inimizade
5.1.6 Vivências na instituição	5.1.6.1 Crenças	1. Necessidade de controle do trabalho 2. Falta de iniciativa própria 3. Necessidade de ameaça de punição 4. Hierarquização de posição laboral
	5.1.6.2 Significado de trabalhar na UFSC	1. Sentido de vida 2. Meio de sobrevivência 3. Necessidade 4. Crescimento profissional 5. Crescimento pessoal

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Esta primeira dimensão buscou responder ao objetivo específico da pesquisa: descrever a cultura organizacional vigente na UFSC. Nas próximas subseções será descrito sobre a cultura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina a partir dos relatos dos pesquisados, tendo como base as definições das categorias, subcategorias e elementos de análise estabelecidos.

### ***5.1.1 História Organizacional***

Nesta primeira categoria, pretende-se conhecer a história da Universidade Federal de Santa Catarina para compreender a sua natureza, objetivos, metas e inserção no contexto político, social e econômico. Para tanto, são analisados acontecimentos marcantes, pessoas significativas, imagem e projeção da Universidade, e os rituais e ritos organizacionais. A recuperação histórica da organização é importante para desvendar incidentes críticos e elementos simbólicos da organização, uma vez que em momentos de crises, enfrentamentos, expansões, greve, mudanças políticas, certos aspectos culturais se revelam mais facilmente aos portadores da cultura e podem ser melhor compreendidos pelo pesquisador (FLEURY; FISCHER, 1996).

### 5.1.1.1 Acontecimentos marcantes

A primeira subcategoria compreende as histórias e situações marcantes da organização que repercutem no comportamento organizacional e organizam seus valores e práticas. Para tanto, foi solicitado ao pesquisado para relatar alguma(s) história(s) da UFSC que ele considera importante(s).

Dentre os momentos de crises, segundo os relatos, encontram-se com maior frequência os seguintes temas: sucateamento e falta de pessoal na instituição; as políticas clientelistas e interesses grupais/individuais sobrepostos aos interesses organizacionais; as situações de assédio moral e sexual.

A deterioração das condições de trabalho não é algo novo na instituição, que segundo relatos apresenta *“problemas nos setores, falta de funcionários, falta de recursos, falta de preparo dos servidores para determinados cargos administrativos, administração limitada a docentes”* (P29), *“progressiva desestruturação dos serviços de apoio com desvios de função, corporativismo acentuado e certa confusão com estabilidade e falta de compromisso com a instituição”* (P143). Nas palavras do Pesquisado 54, representativa do conjunto dos participantes, existe uma *“história de abandono durante muito tempo da instituição, da falta de recursos e sucateamento das universidades”*.

Muitos problemas da instituição não são relativos a medidas e recursos do Estado em si, mas também a concentração do poder decisório nas mãos de determinados grupos. *“No nosso departamento o poder decisório e de liderança está nas mãos dos maçons. As decisões atendem aos seus interesses de grupo e/ou pessoais”* (P37). Ainda segundo o pesquisado, determinados grupos possuem salas particulares, com laboratórios espaçosos e com baixíssima produtividade, enquanto outros, distantes do grupo dominante, dividem salas entre 3 ou 4 docentes. Quanto a natureza do espaço, Schein (2009) afirma que como componente dos pressupostos básicos, o espaço físico pode ter um significado simbólico muito forte, demonstrando a hierarquia ou o *status* na organização.

Os detentores do poder atuam em benefício próprio ou de seu grupo, deixando aqueles que são contra eles ou desafetos sem contrapartidas que lhes são permitidas (NUNES, 2011). Tal desbalanço faz com que as relações na instituição muitas vezes não tenham um clima de *“coleguismo saudável”* como antigamente, *“Houve um tempo em que a cultura do ‘amor’ predominava na instituição, formando uma ambiência agradável, de companheirismo e solidariedade”* (P32).

Em decorrência, a deterioração das condições de trabalho, os relacionamentos conflituosos e o abuso de poder podem propiciar ocorrências de violências no trabalho, como o assédio moral – o qual foi relatado pelos participantes. O assédio moral na UFSC não é algo novo, no entanto cada vez mais vem à tona, seja na forma de processos ou pela identificação de ser vítima, tal fato, muitas vezes devido à divulgação do tema na mídia e na própria universidade.

“Competência punitiva” quem trabalha mais, ganha mais trabalho. E muitos fogem do trabalho (P18).

Há menos de um mês foi obrigada a deixar de trabalhar com o que gostava e com pessoas que gostava por estar sofrendo assédio moral (P56).

Tive um chefe que era extremamente ignorante e humilhava muitos funcionários (P126).

Nos relatos anteriores, a primeira situação remonta aos trabalhadores que são punidos por serem competentes e realizarem seu trabalho no prazo ou de forma correta. E com isso, muitas vezes têm sobrecarga de trabalho, enquanto seus colegas, que podem ser amigos do chefe ou de alguém importante, não tem a mesma quantidade de tarefas. A segunda situação, por sua vez, acontece com frequência – a saída da vítima de assédio do setor como forma de cessar a violência que estava sofrendo. Há, portanto, a inversão da situação neste caso, onde quem deveria sofrer alguma punição (julgamento, abertura de processo, etc.) seria o agressor e não a vítima. Hirigoyen (2006) relata que no setor público, em geral, a violência só termina quando a vítima pede transferência para outro setor. Nunes (2011) corrobora ao afirmar que nas universidades públicas, além desta situação de transferência/remoção da vítima ou do agressor, outro caso identificado, é quando o agressor se aposenta.

No que tange ao que ocorre durante o estágio-probatório foi identificado que existem determinadas práticas hostis e ameaças ao servidor (NUNES, 2011), sendo que alguns não aguentam a pressão durante esse período e acabam se desvinculando da instituição – *“Conhecia algumas pessoas antes de trabalhar com elas na UFSC. As 3 mais capazes tecnicamente não aguentaram nem o estágio probatório aqui, e hoje trabalham em grandes empresas nacionais ou [...] internacionais”* (P60).

Ao relatar tais situações de assédio moral como existentes na UFSC, são incluídos outros casos que não caracterizam assédio, porém alguns trabalhadores se utilizam do seu conceito para encobrir suas ineficiências ou para prejudicar outrem: *“Tive a oportunidade de acompanhar um caso como esse bem de perto, onde há anos está caracterizada a incapacidade de um determinado servidor em cumprir com suas obrigações. Mas esse servidor se apoia no que ele classifica como assédio moral para justificar sua incapacidade. Comissões administrativas se eximem da responsabilidade, e tudo permanece como está”* (P44). Segundo Piñuel (2013) existem casos, não raros, em que o trabalhador se utiliza do possível assédio moral para “defender-se” das cobranças da chefia e de colegas como forma de justificar sua inoperância em relação ao desenvolvimento do trabalho.

As situações de crises elencadas anteriormente afetam não somente o desempenho da instituição e dos seus trabalhadores, mas projetam uma imagem negativa destes para a sociedade e para a comunidade acadêmica. Ao levantar essa projeção negativa, um dos casos mais emblemáticos nos últimos anos foi o incidente do “Levante do Bosque” em 25 de março de 2014 no bosque do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), de onde provém boa parte da atual gestão da UFSC (2012-2016), onde ocorreu um conflito entre a Polícia Federal, discentes e servidores, e também envolveu a direção do centro e da UFSC: *“[...] fato marcante, que, ‘de certa forma’ denegriu o nome da UFSC diante da sociedade foi a entrada de agentes da polícia federal e a prisão de alunos, em consequência das drogas e os desencontros de informações”* (P103); *“Conflito entre alguns docentes e discentes e a polícia, no estrito cumprimento do dever legal, diante do flagrante delito, cuja legislação que institui o crime está em pleno vigor”* (P129).

O enfrentamento ocorrido no Bosque do CFH ficou marcado e teve intensa repercussão tanto na instituição quanto na mídia local. Após o ocorrido, houve certa divisão e discussão entre grupos que apoiaram a ação da PF e outros em prol de ilegitimar a investida da PF. Os fatos apresentados por diversas partes apontam um abuso de ambos os lados envolvidos. De qualquer forma, tal acontecimento denegriu ainda mais a imagem da UFSC e principalmente do CFH onde ocorreu o evento, o qual já apresenta uma “má fama” em relação ao uso e apreensão anterior de drogas nas suas dependências – que é um problema existente em diversos locais na UFSC. Ademais, a imagem negativa não se trata apenas do próprio centro de ensino, mas dos estudantes que lá estão, que muitas vezes são associados a nomes pejorativos (como vagabundos, maconheiros, bicho grilo, pessoas à toa). Ou seja, a situação provocou

ainda mais essa denominação negativa aos estudantes e trabalhadores deste centro. Fato este que não ocorre somente na UFSC, pois os alunos de ciências humanas sofrem este tipo de preconceito. Além dos cursos serem taxados de cursos “fáceis” de passar e se formar. Neste sentido, já se observa um aspecto cultural arraigado em relação a esta área.

E ao debater sobre um aspecto cultural arraigado no âmbito universitário, são citados os constantes movimentos e greves dos servidores em prol de melhores condições de trabalho, plano de carreira, jornada de trabalho e diversos outros pontos, os quais, alteram o funcionamento da instituição e também os ânimos da comunidade interna e externa da instituição, além da repercussão na mídia. Dentre os movimentos de categorias que mais impactam no funcionamento da instituição nos últimos anos, e mais destacados pelos pesquisados, são os dos servidores técnico-administrativos.

Greve de Ocupação dos Técnicos Administrativos de 2013, pela conquista das 30h para todos (P99).

Considero importante porém muito triste: 1º desconto de salário feito a servidores em greve, mesmo a greve não tendo sido ilegal, e mesmo com os servidores trabalhando 30 horas, e os setores atendendo por 12h (P201).

Diferença exacerbada no cumprimento e cobrança da jornada entre os setores da UFSC; tratamento desigual/diferenciado para os servidores recém chegados; privilégios para os mais antigos (exageradamente) (P164).

Historicamente a UFSC não leva em conta as opiniões de seu quadro técnico, deixando sempre a política prevalecer nas decisões. Isso vem desde a implantação do Campus Trindade e segue até hoje (P207).

Os discursos apresentados são diversos e representam um descontentamento, muitas vezes histórico, de práticas e políticas institucionais. Nos últimos anos há uma luta da categoria (servidores técnico-administrativos) para a flexibilização da jornada de trabalho de 8 horas para 6 horas diárias, e com isso o embate entre o sindicato da categoria, grupos externos ao sindicato e a gestão se intensificam, além

do envolvimento algumas vezes da própria comunidade que utiliza os serviços da instituição. Não obstante, com a greve dos STAE's em 2014 a gestão descontou do salário os dias que o trabalhador estava em greve, o que agravou ainda mais essa relação.

As greves e movimentos desta categoria são frequentes, uma vez que historicamente existe uma percepção de discriminação dos técnico-administrativos se comparado aos docentes, muitas vezes estes são inferiorizados<sup>35</sup> (NUNES, 2011). Ou seja, existem situações de discriminação aos técnico-administrativos, mesmo que não intencionalmente, por vezes se transformam em situações de assédio moral. Quaisquer que sejam os motivos que levam a estas situações, se não existe uma intervenção principalmente por parte da instituição, o problema tende a crescer e agravar cada vez mais (HIRIGOYEN, 2006).

Ao ampliar a discussão considerando a gestão da instituição, parte-se para as mudanças políticas que impactaram a história da instituição. Uma das histórias levantadas por muitos pesquisados foram as eleições para reitoria da UFSC no ano de 2011. É possível visualizar no Quadro 26 os reitores (homens) e os centros que estiveram no poder na reitoria da instituição. No entanto, nas eleições em 2011 uma mulher do Centro de Filosofia e Ciências Humanas ganhou as eleições com sua vice do Centro Tecnológico. Ou seja, para os Pesquisados 26, 88, 95, 134, tal situação foi um marco em termos de mudança na gestão da UFSC e símbolo de esperança para novas políticas, uma vez que as candidatas vieram com discurso de oposição e de mudança para a instituição em relação aos ocupantes anteriores do cargo.

Em um cargo até então masculino, o surgimento de duas mulheres no poder da instituição trouxe consigo um debate de gênero, que ao longo da gestão teve críticas sobre seus trabalhos e capacidades de gerirem a instituição, e também por ter vindo do CFH (a Reitora tem formação e atua no Departamento de História e a vice além da Engenharia cursou Psicologia e atua no Departamento de Informática e Estatística). Por estarem na alta direção sofreram situações de desqualificação, além de pressões e situações degradantes por parte de grupos opostos à sua gestão. Segundo Rios (2015), em sociedades machistas, como é o caso da sociedade brasileira, mulheres são vítimas frequentes de discriminação. A percepção de discriminação sexista e do assédio a ela associado

---

<sup>35</sup> Tal afirmação será mais aprofundada na categoria que trabalha sobre vivências na instituição, onde é debatido sobre questões de subordinação entre categorias e profissões, bem como sobre aspectos do servidor público. Contudo, ao logo da tese outros discursos envolvendo essa relação entre categorias voltam à tona.

também ocorre do contexto machista em que vivemos. Em nossa sociedade a demonstração de atitudes, procedimentos, ideias variam significativamente segundo critérios, como por exemplo, cor, etnia, condição social, sexo, orientação sexual, religião, e muitos outros (RIOS, 2015). Leymann, considerado o pioneiro dos estudos sobre assédio moral, em sua pesquisa com 2.500 suecos, identificou que as mulheres são expostas a: comportamentos relacionados à fofocas, injúrias, críticas contínuas ao seu trabalho, rumores sobre sua vida privada, e demais (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Foram apresentados pelos pesquisados alguns acontecimentos e situações marcantes. Tais situações destacadas representam aspectos historicamente marcados na instituição, que pelos relatos, são situações inseridas na cultura da organização e podem “promover” situações de assédio moral (mesmo que não intencionalmente) por membros da comunidade interna. Ao dar sequência aos aspectos da história da instituição, a subseção seguinte apresenta as pessoas significativas para os participantes.

#### 5.1.1.2 Pessoas significativas

Foi questionado aos pesquisados sobre pessoas que eles consideram importantes ou significativas para a UFSC e o porquê de sua escolha. Compreende-se que nesta subcategoria, pessoas significativas para a organização, reforçam os valores da cultura, representam o que a organização defende, estabelecem padrões de desempenho, e motivam os integrantes da organização. Para tanto agrupou-se as respostas em três aspectos: hierárquico (importância referente ao cargo ou posição hierárquica ocupada pela pessoa); relação emocional (importância devido a um vínculo emocional); trabalho, que a pessoa exerceu ou exerce na instituição (importância do trabalho realizado pela pessoa ou sua relevância social para o pesquisado). Sobre a incidências destes nas respostas, aspectos: emocionais 8,5%; hierárquico 31,7%; trabalho 59,8%.

Tabela 5: Pessoas representativas/importantes para UFSC

	FREQ.	%
Reitor	22	11,1
Roselane Neckel	16	8,0
Caspar Erich Stemmer	12	6,0
João David Ferreira Lima	11	5,5
Rodolfo Joaquim Pinto da Luz	7	3,5
TAE'S	4	2,0
Alunos	3	1,5
Chefe de Departamento	3	1,5
Docentes	3	1,5
“Eu”	3	1,5
Outros	115	57,8
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

A tabela anterior apresenta os cargos ou pessoas que mais foram citadas pelos pesquisados. As respostas têm relação tanto com aspectos hierárquicos quanto emocionais e de trabalho. Primeiramente a resposta com maior incidência foi Reitor quando tratado o âmbito hierárquico prioritariamente, devida a sua importância para a instituição. Em sequência são citados quatro reitores, lembrados pelos trabalhos que exercem ou exerceram na instituição. Constam em sequência, mas em número bem menor de citações, TAE's, discentes e docentes, ou seja, basicamente o corpo funcional da instituição e seus “usuários”. Por fim, alguns entrevistados elencaram a si próprios como pessoas importantes para a UFSC.

Ao pensar apenas numa perspectiva hierárquica, ou seja, quando o pesquisado vincula uma pessoa importante ou representativa para a universidade tendo como ponto de vista o cargo ou função que ela ocupa, necessariamente a maior incidência foi o cargo máximo da instituição – Reitor (21 respondentes); seguido pela atual reitora Roselane Neckel (4 respostas), e Chefe de Departamento com 3 respostas. Algumas das justificativas dos participantes sobre sua escolha foram:

Suas escolhas políticas e administrativas afetam a TODOS na UFSC, então é importante (não disse que é positivo, disse importante) (Reitor – P54).

Pessoa que deve cuidar da instituição nas suas finalidades como um todo, com desvelo, sem preferências ou rivalidades entre os diferentes

centros. Manter a ordem, estrutura, nome e qualidade do ensino (Reitor – P93).

A Reitora porque é a cabeça geral da UFSC. Representa a Gestão de um modo geral, que abrange o planejamento, tomada de decisões, política de funcionamento da UFSC e condução da instituição. Muita coisa depende dela e das suas articulações (Reitor – P165).

Dentro da instituição a figura mais conhecida é o(a) reitor(a), e é ele ou ela que está à frente da instituição por determinado tempo. E necessariamente a Reitoria, órgão executivo máximo da instituição, tem por competência, segundo o Art. 3º do Regimento da Reitoria (UFSC, 2012, p. 1), “[...] planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da Universidade.” E neste mesmo regimento, o Art. 6º apresenta as competências do Reitor, que inclui, em especial no inciso I – “representar e administrar a Universidade, bem como superintender, coordenar e fiscalizar todas as suas atividades” (UFSC, 2012, p. 2). As justificativas dos pesquisados vai no sentido do trabalho que é exercido e incumbido ao reitor, e obviamente a sua importância para a organização. O ocupante do cargo de reitor, como um gestor/líder maior, deve além de suas obrigações estabelecidas em regimento, reforçar os valores da cultura da instituição, representar o que ela defende, e motivar os integrantes da mesma.

Na relação emocional para escolha de determinada pessoa como importante ou representativa para a UFSC, é destacado o vínculo emocional das escolhas dos pesquisados. Neste aspecto, muitos nomes de servidores foram citados, inclusive os próprios respondentes da pesquisa se auto “elegeram”.

Acredito que como mulheres, romperam e continuam rompendo barreiras na UFSC (Roselane Neckel {Reitora} e Lúcia Helena Pacheco {Vice-reitora} – P64).

Sei que já escrevi minha história na UFSC e sei que vou deixar meu legado, pois ao longo desses anos sempre me dediquei 100% ao meu trabalho pra devolver o melhor pra sociedade que me paga (“Eu” – P7).

Porque participei do grupo de assédio moral há cerca de dois anos e ela me ensinou algo pra vida muito importante: “o assediado tem que tomar muito cuidado para não começar a agir como quem o assedia, tendo um comportamento semelhante com as demais pessoas...” Em alguns momentos eu percebi que estava começando a ser bem parecida com a figura de quem me assediava à época (Suzana da Rosa Tolfo – P164).

Se pode destacar mais intensamente o discurso do Pesquisado 64, que também reflete o Pesquisado 59, 137 e 161, os quais falam sobre a reitora Roselane Neckel (e também a vice-reitora, Lúcia Pacheco) como as primeiras mulheres ocupar o cargo de reitoras na UFSC. Em um cargo até então masculino, o surgimento de duas mulheres no poder da instituição trouxe consigo um debate de gênero, que ao longo de sua gestão algumas vezes foi associado a críticas sobre o trabalho e a capacidade de ambas pelo fato de serem mulheres. Segundo Freitas (2001) há bem pouco tempo quanto mais uma mulher era bem-sucedida no trabalho, mais era malvista e caluniada. Apesar da ampliação e aceitação de mudanças por muitos, esta visão não desapareceu completamente, uma vez que continuamos vivendo em uma sociedade machista, não essencialmente como uma mentalidade exclusiva masculina (FREITAS, 2001). Hirigoyen (2006) complementa e enfatiza que no ambiente organizacional não se fala em igualdade de sexo, sobretudo quando se sobe na hierarquia, pois para muitos as mulheres não estão aptas a postos de responsabilidades.

Alguns participantes destacaram a si próprios como importantes para a instituição, pelo trabalho que desenvolveram/desenvolvem, pelo seu comprometimento com a UFSC e com a própria comunidade. Ou seja, para esses é possível pensar que não há heróis nessa cultura, mas a contribuição individual, singular para compor a cultura.

Outro discurso a ser destacado é o do Pesquisado 164 que retrata sobre sua participação em um grupo de apoio psicológico à vítimas de assédio moral, o qual segundo ele(a) foi ajudado(a) a compreender melhor a violência e não replicá-la com os demais colegas de trabalho, o que contribui para pensar na importância de ações com vistas a dar assistência aos que sofrem com o assédio moral no trabalho. Não raro, a vítima de assédio moral pode se tornar um(a) agressor(a), como em situações onde vivencia tratamentos hostis de seu superior, e passa a replicá-las com seu(s) subordinado(s) (HIRIGOYEN, 2006). Aquele que luta com

monstros deve acautelar-se para não tornar-se também um monstro (NIETZSCHE, 2005).

Na última perspectiva, relacionada ao trabalho, os pesquisados apresentam pessoas as quais identificam serem significativas devido a importância do seu trabalho na instituição. Conseqüentemente, a história da UFSC, conforme já mencionado, tem como figuras centrais os reitores que representam ou representaram a instituição. Neste sentido, os mais citados foram os ex-reitores, Caspar Erich Stemmer (12), João David Ferreira Lima (11), Rodolfo Joaquim Pinto da Luz (7), e a atual reitora Roselane Neckel (8).

[...] foi o grande transformador da UFSC no seu incentivo a Pós-graduação e crescimento físico do Campus (Caspar Erich Stemmer – P22).

O primeiro Reitor da UFSC, Prof. João David Ferreira Lima, por história de construção da UFSC, vivenciada pelo meu Pai, já falecido, que muito relatou o orgulho de vivido esse momento com o referido professor (João David Ferreira Lima – P49).

Reitor que auxiliou na expansão da UFSC (edificações e início da expansão dos campi) (Rodolfo Joaquim Pinto da Luz – P143).

Faz uma grande gestão, mas nada num mar de tubarão famintos e impiedosos. Está de mãos atadas e mesmo assim, tem conseguido articular importantes mudanças (Roselane Neckel – P75).

João David Ferreira Lima foi o primeiro reitor da UFSC, necessariamente é uma das pessoas mais importantes na história da instituição por este fato, e também por ter feito parte da construção e luta pela universidade. Em seqüência, Caspar Erich Stemmer, terceiro reitor da UFSC, é lembrado pelo incentivo de professores em Dedicção Exclusiva, expansão do campus, formação de professores e por sua postura austera na instituição. Já Rodolfo Joaquim Pinto da Luz, foi reitor da UFSC em três momentos, e teve importância no crescimento/expansão da UFSC e a projeção da instituição no âmbito nacional e internacional. Por outro lado, os argumentos dos pesquisados com relação a atual reitora, Roselane Neckel, estão enaltecendo o trabalho que ela e a sua vice

(Lucia Pacheco) desenvolvem para mudar a cultura da universidade. Contudo, segundos alguns pesquisados existem forças contrárias à sua gestão e ações.

Outras respostas apresentadas pelos pesquisados giram em torno de enaltecer os integrantes da instituição de forma geral. Ou seja, para alguns *“todas as pessoas são importantes para a UFSC”* (P151; P213). E, na mesma direção (P174), considera *“[...]importante todas as pessoas que ‘vestem a camisa da UFSC’, ou seja, se preocupam com a qualidade do seu trabalho [...]”*. Outra resposta a se destacar foi a do Pesquisado 34, que segundo ele *“As pessoas vão e a UFSC fica. Alguns fazem a diferença, mas no final das contas sobra a UFSC e as pessoas, importantes ou não, acabam passando”*.

Segundo Freitas (2007) as pessoas significativas, ou heróis momentâneos, sempre existirão nas organizações, pois são aquelas pessoas que ultrapassam as metas, que desenvolvem os melhores projetos, que exercem suas atividades de forma produtiva. Porém, a lógica é que as pessoas passam, e a organização permanece. Ou seja, os heróis são circunstanciais e não simbolizam a organização permanentemente, visto que podem ser superados ou esquecidos. Contudo, na pesquisa, isso não se sobressai quando apresentado em uma perspectiva hierárquica e de trabalho, pois nestes casos, foram identificados reitores tanto atuais quanto antigos da instituição.

Por fim, independente dos nomes elencados, seja por uma questão hierárquica/cargo, vínculo emocional, ou relacionado ao trabalho desenvolvido, o fato é que todos de algum modo influenciam (negativamente ou positivamente) a cultura de organização. Alguns com maior poder de influência, outros na replicação dos valores e costumes estabelecidos ao longo da história. E tais situações muitas vezes não estão inicialmente visíveis para aqueles que ingressam na UFSC, e ao vivenciarem o trabalho a imagem que tinham sobre a instituição se distorce muitas vezes – conforme poder-se-á observar na próxima seção.

### 5.1.1.3 Imagem e Projeção da Universidade

A imagem e projeção da Universidade compreende a opinião e comentários sobre a organização, antes de ingressarem nas suas atividades, no momento atual, o posicionamento destes em relação à UFSC para pessoas externas, e os elementos/símbolos que lembram a instituição. Tais aspectos permitem conhecer um pouco mais a relação dos trabalhadores com a instituição e os desdobramentos de sua vida laboral ao longo do tempo, que são influenciadas pelos aspectos culturais,

práticas organizacionais e os relacionamentos com colegas e chefias. Não obstante, permite também identificar o grau de vínculo que eles tem com a organização, o que influencia diretamente na sua conduta dentro e fora do trabalho.

A imagem inicial que os pesquisados relataram sobre antes de começaram a trabalhar na UFSC em geral é positiva. Muitos tinham uma visão da Universidade como um ambiente de promoção ao desenvolvimento de pesquisa e extensão, bom relacionamento entre os funcionários (docentes e técnicos), organizada e planejada, com boa estrutura física e administrativa, além do renome da instituição no campo nacional e internacional. Ou seja, pautada na excelência conforme relato: *“A via como o local da excelência na pesquisa, no ensino, nas relações, onde a pluralidade era respeitada e valorizada na construção dos objetivos da Universidade - pública, gratuita, de qualidade e voltada às necessidades da maioria da humanidade/sociedade”* (P96). Idealizaram a instituição de forma positiva, com expectativas de desenvolvimento pessoal e profissional (P163), com ênfase no quesito do tripé institucional - ensino, pesquisa e extensão (P204; E6; E8). Alguns elencaram aspectos negativos no início de suas atividades: sobre a troca de favores e benefícios a um grupo nas Gestões da instituição (P89); e a má infraestrutura da instituição (P120). Ambos os pesquisados que retrataram aspectos negativos no início de suas atividades na instituição mudaram seu posicionamento no tempo atual.

Em resumo, muitas das observações elencadas pelos pesquisados tinham um aspecto positivo, e de algum modo idealizado, pois grande parte das respostas no tempo atual mudou para uma visão mais negativa da situação. Segundo Hirigoyen (2006, p. 125) “compreende-se que muitos funcionários públicos que antes idealizavam o serviço público estejam desiludidos e desmotivados [...]”, tal qual demonstram as verbalizações a seguir.

Neste momento...como uma instituição em declínio, sem identidade (pulverizada) e adoecedora (Pesquisado 96).

[...] hoje vejo a UFSC como um reflexo da Ilha, composta de pequenas comunidades pouco integradas entre si. Na realidade, vejo a UFSC como um arquipélago e cada unidade ou órgão suplementar como ilhas isoladas em sua própria cultura (Pesquisado 204).

Depois que eu entrei comecei a perceber os problemas existentes, alguns crônicos inclusive, muita falta de comprometimento de dirigentes e gestores, estruturas precárias e muitos setores, falta de organização e planejamento em contratos, compras, na gestão de pessoas. Percebi que na UFSC há muita segregação entre setores, departamentos, centros, bem como entre os servidores, técnicos, professores, terceirizados. Apesar de não querer passar essa imagem, a UFSC é uma instituição que prioriza sobremaneira a relação de hierarquia e poder, sendo na minha opinião uma organização altamente burocrática, com diversos processos engessados na sua administração (P185).

Algumas das verbalizações fizeram um comparado entre o antes e o depois na visão da mudança de opinião do pesquisado. O fato é que muitos elencaram aspectos negativos, entre eles: rivalidade entre docentes e técnicos (e também dentro da própria categoria), ou seja, não há uma “união” entre eles como acontecia no início da formação da UFSC; desorganização das gestões; ações são executadas devido a interesses individuais ou aos de um grupo dominante; maior burocracia e lentidão em processos, entre outros. Por sua vez, há aspectos positivos mencionados, como melhor inserção nacional e internacional da instituição.

Certos relatos comentam sobre a pouca integração dos setores, ou seja, veem a UFSC como "um arquipélago composto por ilhas isoladas com seus próprios aspectos culturais" (P184; P204). Em outras palavras, há na instituição “feudos” ou subculturas, as quais são controladas por grupos ou indivíduos que ditam as regras conforme seus interesses ou de seu grupo, e neste sentido, a integração entre essas tem, dependendo a situação, um viés mais político e de interesse do que em prol da própria instituição (NUNES, 2011).

Há também relatos ligados ao campo profissional, ou seja, a imagem da universidade como um trabalho – seja ele para crescimento profissional, para ter uma estabilidade ou como um “trampolim” para outro trabalho<sup>36</sup>. Dos relatos dos entrevistados, pelo menos dois deles

---

<sup>36</sup> Em estudo anterior o pesquisador identificou que existem casos em que servidores continuavam trabalhando na instituição pois precisavam de algo estável enquanto algo melhor não surgia, vinculam tal fato principalmente às

remetem-se à estabilidade – *“Para mim estabilidade agora né. Acho que seria isso, no sentido profissional”* (E9); *“Durante muito tempo eu pensei na UFSC como uma grande oportunidade de pesquisa né? Hoje eu vejo ela mais como uma oportunidade de trabalho com estabilidade. Posso dizer que isso, nesse curto período de 4 anos, ele se modificou”* (E10).

Se por um lado uns associam a UFSC a um trabalho estável, outros já a relatam como sua casa, tendo assim um forte vínculo emocional.

Uma grande casa. A minha casa também. Eu tenho duas casas, uma em casa e outra aqui. Aqui é mais do que trabalhar, é vivenciar ela. Então faz parte, fico mais tempo aqui do que em casa, e essa relação emocional é muito forte. Principalmente para quem está começando a se aposentar, chegando a aposentadoria começa a sentir “meu deus, como ela ocupa espaço na minha vida”, e como você acaba construindo muita coisa, a tua própria personalidade, tua forma de enxergar o mundo, o lugar onde você procura de repente um pouco de aconchego. Muitas vezes eu saio pro mercado e eu volto pra UFSC. Tipo voltar pra casa né. Porque é aquele lugar que tu procura assim uma certa base né (E4).

Sinto a UFSC como minha casa, sinto orgulho. Nossa! Eu não sei nem descrever tudo o que eu sinto. Assim, eu gosto muito de trabalhar aqui. Pra mim é como se fosse minha casa, uma extensão da minha casa. Sempre! Onde eu quis trabalhar. Então assim, a UFSC me remete a um local de trabalho bom, a um emprego bom. Tenho orgulho de estar aqui (E12).

Nas verbalizações acima fica evidente o forte vínculo que estes entrevistados possuem com a instituição ao ponto de considerarem seu lar. Neste aspecto, o Entrevistado 4 ainda se autoquestiona sobre o espaço que a UFSC ocupa em sua vida, de modo a influenciar na construção da sua personalidade, forma de enxergar o mundo e as pessoas, e como ponto

---

violências que sofriam no trabalho por parte de colegas ou chefes (NUNES, 2011). Ainda segundo dados coletados por Nunes (2011), existem casos de trabalhadores novos, em estágio probatório, que não suportaram situações hostis que sofriam durante o trabalho e solicitaram exoneração do cargo.

de conforto. Este vínculo parece ser predominantemente afetivo, de modo especial na perspectiva do trabalho como a própria casa e o orgulho de trabalhar na UFSC, possivelmente associado ao papel social da organização.

Mudando do forte vínculo com a instituição, que muitas vezes pode “cegar” o trabalhador para observar certos aspectos negativos que acontecem, há relato sobre situações que ocorrem na instituição: “[...] penso numa universidade que, hoje em dia ela está horrível, parece uma universidade séria. Mas várias vezes eu acho que na verdade o que acontece é que as pessoas usam a universidade para benefício próprio. [...] É algo de cultura da própria UFSC, usar o sistema a seu favor” (E2). Para ele existe uma cultura na instituição que determinados indivíduos ou grupos dominantes se utilizam dela para benefício próprio, ou seja, existe uma prática de ações com objetivos próprios que muitas vezes não favorece a organização. O patrimonialismo, presente na sociedade brasileira, tem sido utilizado para definir, em um sentido amplo, a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado, quanto a recursos, poder ou benefícios públicos (MARTINS, 1997). Segundo Motta e Alcázar (1999, p. 8) no Brasil, “[...] os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu “clã” em detrimento do interesse coletivo”.

Tais discursos elencados demonstram uma grande diversidade de opiniões sobre a UFSC, que variam de aspectos positivos a negativos. Tais imagens que o trabalhador apresenta sobre a instituição, que são suas percepções, podem ou não refletir na projeção que ele externaliza para pessoas que não convivem com essa realidade universitária, ou seja, a comunidade externa à UFSC. Esta, muitas vezes, só tem conhecimento do que ocorre dentro da universidade por alguma notícia da mídia ou de algum parente próximo.

Após a opinião dos pesquisados sobre a imagem que têm da UFSC, parte-se agora para uma outra perspectiva – a projeção da Universidade, ou seja, os comentários e observações sobre a instituição para pessoas externas. Foi questionado primeiramente sobre o que o pesquisadoalaria sobre a UFSC para pessoas que não a conhecem. As respostas para tal questionamento são similares entre si e também apresentam percepções dos pesquisados sobre a imagem da Universidade. Ou seja, em alguns momentos há coincidência entre a opinião do pesquisado sobre a UFSC na atualidade e o que ele relata para pessoas que não conhecem a instituição.

Faço parte da instituição, conheço suas fraquezas e desafios, mas ressaltaria, para pessoas que não a conhecem, as suas virtudes (P44).

Como instituição em que atuo, sempre procuro falar dos pontos fortes apenas (P93).

Que aqui os alunos que chegam não vão aprender apenas as coisas do seu curso, mas sim a vida. Uma vida onde não é só o conhecimento técnico que importa, mas outras coisas, e no caso da formação deles, a pesquisa, a extensão e que terão oportunidade de conviver com a diversidade de forma ampla (P114).

Que é um ambiente propício ao desenvolvimento do conhecimento e a experimentação através das diferenças (culturais, sociais, políticas), que engrandece a visão de mundo, amplia horizontes (P161).

Os discursos positivos apresentados estão relacionados principalmente ao trabalho na instituição (como um bom local para trabalhar; e oportunidades de qualificação), à excelência ou qualidade da instituição no ensino, pesquisa e extensão, formação de estudantes (qualidade dos cursos, e formação não só acadêmica mas para a vida). Todavia, há alguns comentários que precisam ser enfatizados, entre eles os dos Pesquisados 44, 93 e 175, que apesar de conhecerem as “fraquezas” da instituição ou também por trabalhar nela, só relatam para outros os aspectos positivos. Apesar dos problemas, que muitas vezes são conhecidos pelos trabalhadores, ao comentar de seu local de trabalho, o trabalhador ignora quaisquer situações negativas que passa no seu ambiente laboral, podendo ser justificado muitas vezes pelo vínculo emocional que ele tem com a própria instituição. Este remete, novamente a um vínculo ou comprometimento afetivo com a organização e ao desejo de permanecer trabalhando nela.

Há relatos negativos que enfatizam problemas da gestão e do próprio serviço público: ter má administração/gestão; ter vícios como toda instituição pública; ter influência política; ser uma boa qualidade no ensino, mas ser um local ruim para trabalhar; ter boa qualidade, mas que ainda precisa avançar; entre outros. O Pesquisado 47 comenta que a

instituição é um centro de excelência, todavia apresenta problemas internos que dificultam seu desenvolvimento e melhoria. Outra situação é proferida pelo Pesquisado 74 quando comenta que a UFSC “*precisa repensar a função dos servidores técnicos para que eles se sintam realmente atuantes no processo de auxílio dos professores na execução dos projetos de ensino, pesquisa e extensão*”. Tal situação é pauta constante de reivindicações dos técnicos da instituição há anos, e todavia pouco se evoluiu nesse debate.

Outra situação frequente nesta questão e já debatida anteriormente é o parecer negativo por parte dos pesquisados (26, 30, 78, 83, 111, 167, 170) em relação a gestão administrativa da instituição. Ademais não se trata apenas de um problema interno, mas da própria educação e da situação política brasileira, pois “*a UFSC reflete a situação política de um país onde a educação é usada apenas como moeda de troca, em que se investe o mínimo para gerar números que possam ser exibidos em campanhas eleitorais*” (P29). Apesar dos percalços que sofrem as instituições públicas de ensino no Brasil, com cortes de verbas por exemplo, a UFSC para o Pesquisado 129 é “*uma das melhores universidades do Brasil, que felizmente floresce graças ao esforço dos alunos e professores comprometidos com a aprendizagem e ensino de qualidade*”.

A UFSC como uma instituição pública e federal, segundo Pesquisado 204, tem as mesmas deficiências; e além disso “*padece das limitações e vícios de uma instituição pública*” (P143). O Pesquisado 10 relata que os problemas de qualquer instituição pública e que também presentes na UFSC são “*desmandos, corrupção, falta de respeito, falta de ética pessoal e profissional*”. Ao longo do tempo as instituições públicas têm sido alvo de críticas, algumas reais outras infundadas, relacionadas as suas práticas, gestão e corpo funcional, e principalmente no Brasil são vistas como corruptas e com funcionários preguiçosos.

Nesta perspectiva, de relatos mais negativos, há situações que contemplam a falta de comprometimento dos funcionários com a instituição em prol de objetivos pessoais, bem como a desvalorização de uma categoria perante outra, ineficiência da gestão, demasiada burocracia, entre outros.

Que deveríamos ser o exemplo em tudo para a sociedade mas deixamos muito a desejar em todos os sentidos pelos egoísmos, estrelismos de muitos que deixam a desejar no seu papel de gestor, de docente e de TAE (P49).

Que ela está em um processo de decadência moral, e que as pessoas que realmente desejam o seu sucesso independentemente se ela terá frutos pessoais, estão cada vez mais raras. Estão diminuindo as pessoas que realmente vestem a camisa da instituição, que querem o bem da instituição pelo papel que ela exerce na sociedade e não querem ela apenas como trampolim político ou oportunidade até surgir um outro emprego, que seja considerado melhor (P79).

Hoje está muito difícil de trabalhar, porque não somos valorizados, e somos taxados de malandros, não somos ouvidos e a nossa categoria<sup>37</sup> nessa gestão foi muito desprezada e ignorada um desrespeito total e sem autonomia para tomar decisões e que os funcionários com mais experiência estão indo embora por falta de respeito e desconsiderou toda a bagagem dos mais velhos, penas fomos descartados e hoje a UFSC encontra-se num abismo total (P97).

Todavia, ressalta-se novamente, que alguns dos problemas e situações mencionadas pelos pesquisados não são problemas somente da UFSC, mas de uma série de instituições públicas e privadas em todo Brasil, e também em outros países. Nas palavras do Pesquisado 162 “*A UFSC está sofrendo da mesma crise institucional, que o país, o Brasil como um todo está enfrentando*”. Não raro, o setor público é um campo aberto para situações de competitividade, individualismo, enfraquecimento do coletivo/institucional, e de hostilidades, desta forma, este ambiente se torna favorável ao aumento da ocorrência de práticas violentas como o assédio moral (ZANIN et al., 2015).

Os discursos apresentados anteriormente estão centrados nos trabalhadores da instituição, os servidores públicos federais. É possível identificar a crítica aos trabalhadores, principalmente aqueles movidos por razões e ambições próprias, que muitas vezes não se importam com a instituição, e a usam como trampolim político ou meio para conseguir o que querem. Assim, práticas antiéticas e hostis, o discurso diferente da prática, falta de comprometimento, são comuns em pessoas que possuem

---

<sup>37</sup> Quando o pesquisado se refere a “nossa categoria”, está se remetendo à categoria dos técnico-administrativos em educação TAE’s.

este perfil – que em determinadas situações podem levar a práticas violentas no trabalho como o assédio moral<sup>38</sup>.

Um aspecto a ser destacado, já mencionado em diversos momentos, é a não valorização dos TAE's e categorização dos mesmos como trabalhadores inferiores. Uma situação antiga na instituição, e que segundo o Pesquisado 97 se acentuou na gestão atual.

Ao sair do foco de imagem da instituição, antiga ou atual, se questionou ao pesquisado sobre quais símbolos ele relaciona com a UFSC, que são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6: Símbolos relacionados à UFSC

SÍMBOLOS	FREQ.	%
Logo da Instituição	189	55,1
Reitoria	59	17,2
Biblioteca Universitária (BU)	53	15,5
Centro de Cultura e Eventos	24	7,0
Outros	18	5,2
<b>TOTAL</b>	<b>343</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

As respostas mais representativas dos símbolos foram o Logo da Instituição (55,1%), a Reitoria (17,2%), a Biblioteca Universitária (15,5%), o Centro de Cultura e Eventos (7%), além de outros citados como Hospital Universitário (0,9%), e outros. De fato, o material visual mais observado em toda instituição é o brasão, que consta em documentos oficiais, em placas de localização, nas faixadas dos centros e setores, enfim, em diversos locais.

Figura 8: Brasão da UFSC



<sup>38</sup> O tema será abordado mais profundamente a partir da subseção 5.2

Tal situação pode ser justificada devido ao trabalho desenvolvido pela Coordenadoria de Design e Programação Visual da Diretoria Geral de Comunicação (CDPV/DGC/UFSC) que em 2005 criou o sistema de identidade visual da instituição. E com isso houve a normatização do seu uso e incentivo do mesmo, além da criação e vinculação do logo no calendário anual, folder e cartazes institucionais e de eventos, jornais, boletins e revistas, e no sistema de sinalização da UFSC em seus diferentes campi (UFSC, [20--?]).

Por sua vez, a Reitoria, Biblioteca Universitária e Centro de Cultura e Eventos são estruturas e locais conhecidos e frequentados em diversos momentos pelos estudantes, docentes e técnicos da instituição. Não obstante, são locais referenciais para qualquer indivíduo que faça parte da comunidade universitária, independente do setor de trabalho. Tais ambientes são também palco de manifestações e rituais, como por exemplo, manifestações de alunos na Reitoria e também de técnicos e docentes, bem como o lócus da gestão acadêmica e administrativa e no Centro de Cultura e Eventos as formaturas e eventos da instituição e externos – o que reforça ainda mais a identificação desses locais como simbólicos.

Nesta subcategoria foi discutido sobre a imagem e projeção da universidade. Ficou constatado uma idealização da instituição e altas expectativas na visão inicial que não perduraram por muito tempo. Ou seja, a observação atual dos pesquisados é de uma instituição com diversos problemas de gestão, estruturais, de relacionamento, de interesses individuais e grupais, e éticos. Por sua vez, em geral enfatizam positivamente a instituição, enquanto outros relatam que apenas estudar na UFSC é viável e trabalhar não. O consenso é que a UFSC é uma boa universidade, no entanto tem problemas como qualquer outra instituição: problemas de má administração/gestão, influência política nas decisões e funcionamento, vícios de instituições públicas, problemas estruturais e éticos, desvalorização de uma classe em detrimento a outra, e etc. Estes problemas não são tão atuais, nos últimos anos as instituições de ensino superior estão sendo sucateadas, com poucos investimentos representativos pelo Estado. No período dos Governos do PT de Lula e Dilma foram feitos investimentos voltados para a expansão e criação de novas universidades, campi e aumento das matrículas, porém, devido a forma mal planejada destes recursos e da ação de expansão em si, muitas instituições não conseguiram operar em condições mínimas (ZANIN et al., 2015). Assim, ocorreu o aumento da carga de trabalho dos servidores, redução do quadro efetivo de trabalhadores (docentes e técnico-administrativos), superlotação das salas de aula, sucateamento da

estrutura, e com isso, deterioração das condições de trabalho (ZANIN et al., 2015).

Independente dos problemas elencados pelos participantes, existem algumas práticas que tentam construir essa conexão, um vínculo, entre os funcionários, e entre eles e organização, além de reforçar as orientações da organização – que são os rituais e ritos organizacionais.

#### 5.1.1.4 Rituais e Ritos Organizacionais

Neste item serão abordados os ritos e rituais organizacionais, ou seja, as atividades planejadas que definem interações e reforçam as orientações e práticas da instituição. Desta forma, foi questionado primeiramente quais são as principais cerimônias e comemorações realizadas na UFSC.

Tabela 7: Rituais e Ritos Organizacionais

<b>EVENTOS</b>	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Formatura/colação de grau	90	46,2
Aniversário da UFSC	28	14,4
Cerimônia de aposentadoria	13	6,7
Recepção aos calouros (boas vindas)	13	6,7
SEPEX	10	5,1
Posse de novos servidores	9	4,6
Defesas de dissertação e tese	6	3,1
Festa de final de ano	5	2,6
Dia do servidor	4	2,1
Posses de autoridades	3	1,5
Aula inaugural do semestre	2	1,0
Dia do professor	2	1,0
Outros <sup>39</sup>	10	5,0
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

O evento com maior incidência foram as formaturas, colação de grau, com 46,2%, que trata-se mais de um ritual acadêmico dos discentes que propriamente dos trabalhadores da instituição. Assim como recepção

<sup>39</sup> No item Outros foram agrupadas respostas com frequência 1, tendo como itens: amigo da UFSC; Natal; Novembro azul; Outubro rosa; prêmio honoris causa e professor emérito; Projeto 12:30; semana acadêmica; shows e teatros; UFSTOCK; vestibular.

aos calouros, defesas de dissertações e teses, aula inaugural do semestre e semana acadêmica. Porém, trata-se da expressão máxima das atividades de ensino, a formação/graduação do acadêmico. O Pesquisado 35 comenta que *“embora muito contestado e desvalorizado por muitos servidores, penso que as principais cerimônias da UFSC são as formaturas de graduação, pois, estas refletem a essência da missão da Universidade”*. Em outras palavras, o “[...] objetivo principal da Universidade é a produção de conhecimento né e que é articulado à pesquisa, ensino e extensão” (E6).

Os eventos que tem relação com a instituição e seus trabalhadores, seriam o próprio aniversário da instituição com a realização de diversas atividades e mobilização da comunidade universitária, e principalmente, num aspecto mais simbólico para os envolvidos, cerimonia de aposentadoria, posse de novos servidores e de autoridades (como diretores e reitores). Todavia, foram identificados alguns ritos de integração<sup>40</sup>, como aniversários, datas comemorativas como natal e festas de final de ano, dia do professor, dia do servidor, e demais.

Percebo que na UFSC prevalecem cerimônias de formaturas acadêmicas, cerimônias políticas nas quais participam apenas a alta gerência. As comemorações realizadas na UFSC quase sempre deixam de fora os servidores e docentes, são celebrações entre comunidades internacionais aqui residentes, estudantes, comunidade em geral, onde os servidores e docentes participam, porém na grande maioria apenas com a sua mão de obra (P185).

O evidenciado pelo Pesquisado 185, enfatiza os dados apresentados na Tabela 7, uma vez que a maior parte dos itens destacados pelos pesquisados estão vinculados necessariamente aos discentes da instituição. E nestes, os servidores docentes e técnico-administrativos exercem um papel de suporte. Ou seja, o destacado é que os rituais e ritos organizacionais estão prioritariamente focados nas cerimônias acadêmicas e políticas, e menos para os servidores da instituição.

---

<sup>40</sup> Os ritos de integração objetivam incentivar a integração dos membros organizacionais e dos diversos subgrupos de modo que todos se sintam parte do todo, aumentando assim sua interação (TRICE; BEYER, 1984; BEYER; TRICE, 1987).

Dentre os ritos organizacionais, um dos principais o qual praticamente nenhum servidor entra na instituição sem passar por ele, é o rito de passagem (ou de incorporação). O qual compreende o processo de transição do indivíduo para uma novo papel social, como um processo de introdução e admissão de um novo funcionário (TRICE; BEYER, 1984; FREITAS, 2007), por meio de treinamentos introdutórios ou de iniciação ao trabalho. Portanto, foi questionado ao pesquisado quais situações demonstraram que estava integrado ao seu local de trabalho após sua posse. Foram relatadas situações de integração: por parte dos colegas de trabalho; quando iniciou a executar as tarefas ou foi consultada sua opinião no trabalho; na participação em confraternizações internas do setor; quando “ganhou” sua sala de trabalho; e demais.

Fui muito bem recebida, já tinha local e equipamentos adequados quando tomei posse, todos os colegas foram muito amigáveis e meu chefe me orientou com relação a várias burocracias, como confecção de crachá, senhas, idufsc, etc (P23).

Recebimento e atendimento de demandas sem ter que ficar pedindo “tudo para todos” (P12).

O fato de ter um espaço físico para trabalhar (sala, mesa, computador, telefone), o que demorou por volta de um ano (P8).

Da minha parte, quando eu assumi a coordenação de ensino e a coordenação de TCC. Da parte da instituição, quando fomos obrigados a assistir as 54 horas de formação continuada na qual apresentava muito superficialmente os principais departamentos da UFSC (P37).

Como já respondi anteriormente isso não existe, tanto que as pessoas antes de entrarem deveriam fazer um treinamento para conhecer toda a estrutura, leis, norma e como a UFSC funciona (P98).

Quando eu era substituta vários professores e funcionários mal falavam comigo. Quando passei como efetiva todos foram bem simpáticos, como se

o status fosse um critério para boa educação (P180).

A maior parte dos pesquisados se sentiu integrados no ambiente de trabalho devido a socialização com seus pares (P11, 18, 23, 45, 50, 58, 67, 70, 89, 90, 92, 93, 95, 109, 129, 131, 134, 143, 152, 155, 159, 164, 181, 184, 185, 192, 194, 196, 201, 209), e também ao realizarem as atividades laborais sem a necessidade de pedir informação de como realizá-la. Outros, por sua vez, quando receberam um espaço físico para trabalhar (P8, 36, 139), crachá (P60), Siape<sup>41</sup> (P74), ou a placa com seu nome na porta de sala (P1). Há muitas situações nas quais o pesquisado só se sente integrado ao assumir algum cargo (P37, 22, 81, 85, 119, 161, 166, 187).

A própria instituição promove uma capacitação para os funcionários novos, com intenção de apresentar resumidamente alguns aspectos da universidade. Porém, esta capacitação ocorre predominante de 3 a 6 meses, mas pode chegar a 2 anos, o que pode dificultar o conhecimento do servidor sobre a instituição, suas normas e regras em um primeiro momento. Além do mais, há críticas com relação ao conteúdo dessa capacitação, de ser insuficiente<sup>42</sup>.

Um aspecto importante a ser destacado é a fala do Pesquisado 180, ao relatar que quando estava como servidora docente substituta era invisível para docentes e técnicos. Ao ser efetivada como docente, o tratamento destes sofreu uma mudança devido ao seu novo *status*. Neste sentido, verifica-se que existe uma invisibilidade de alguém que não é “de dentro” e que talvez não valha a pena socializar. Parece que dependendo em qual destes grupos o servidor esteja, o tratamento que ele receberá será diferenciado. A recusa de comunicação engloba diversas situações (tais como: a não comunicação por parte de superiores e colegas de trabalho; recusa de contato mesmo que visual; ignorar a presença; e outras) que ao

---

<sup>41</sup> O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) é um sistema de controle de dados cadastrais, pessoais, funcionais e de processamento da folha de pagamento de servidores ativos e inativos, pensionistas e aposentados do Governo Federal (BRASIL, 19--?).

<sup>42</sup> O curso de iniciação ao serviço público, que tem por objetivo proporcionar ao servidor público empossado informações sobre as especificidades do serviço público, da missão da UFSC, da postura do servidor público, visando a sua integração ao ambiente institucional (UFSC, 2016). Apresenta carga horária de 30 horas, sendo estas compartilhadas em 3 atividades: a) Palestra a UFSC: 4 horas; b) Curso de integração ao ambiente institucional: 6 horas; c) Curso sobre ética no serviço público: 20 horas.

longo do tempo podem se configurar como assédio moral (HIRIGOYEN, 2006).

Mesmo depois de algum tempo já nas atividades laborais no seu setor, existem trabalhadores que não se sentem integrados, “*não me senti e no me sinto integrada ao local de trabalho*” (P202, está entre 1 a 5 anos na instituição); ou aqueles que ainda não completaram 1 ano de trabalho, Pesquisados 173 e 205, que comentam que ainda não se sentem integrados<sup>43</sup>.

Em pesquisa realizada por Cunha (2016) na mesma instituição de análise desta tese, ficou constatado que o processo de socialização dos trabalhadores ingressantes não apresenta um calendário com as etapas de socialização durante o período de estágio probatória; a não articulação entre SEGESP e chefia dos setores para definir a lotação do servidor e sua recepção no ambiente de trabalho; não acompanhamento dos servidores em processo de socialização; e a inexistência de conversa com o trabalhador antes de serem alocados no setor de trabalho.

De fato a integração do servidor às suas atividades e à instituição é uma tarefa importante que deve ser desenvolvida pela instituição. Neste sentido, logicamente, cabe à instituição criar estratégias para facilitar a adaptação e integração de forma adequada do servidor ao seu setor de trabalho. Necessariamente, como papel importante neste processo, os próprios funcionários do setor, que já passaram por esta etapa, podem facilitar ou dificultar. Desta forma, o trabalhador conseguirá adaptar-se mais facilmente, se sentir pertencente a instituição, e desenvolver adequadamente e eficientemente seu trabalho. Em pesquisa realizada na instituição, foi constatado que alguns trabalhadores durante o início de suas atividades laborais não foram bem integrados no ambiente de trabalho (ou aceitos pelos colegas e/ou superior), uma vez que, propositalmente, não receberam informações necessárias para realização de suas atividades laborais, o que pode se configurar como uma prática de assédio moral (NUNES, 2011).

---

<sup>43</sup> As explicações do porquê não se sentem integrados ao trabalho não foram apresentadas pelos pesquisados em sequência. O que pode levar a crer em diversas possibilidades, por uma questão individual de não identificação com as atividades que exerce no ambiente laboral; pelo mal relacionamento que tem com seus colegas de trabalho, o que pode afetar o desenvolvimento do mesmo; e demais.

### 5.1.1.5 Resumo

Na categoria história organizacional pretendeu-se conhecer a história da UFSC mediante a análise de acontecimentos e situações marcantes, reconhecimento de pessoas importantes, imagem e projeção da universidade, e os rituais e ritos organizacionais tendo como base os discursos dos pesquisados. Por meio desta é possível identificar elementos simbólicos da organização que estabelecem e orientam práticas culturais estabelecidas ao longo de sua história, sejam estas legitimadas formalmente ou não.

Nesta perspectiva, na subcategoria de acontecimentos marcantes, que repercutem no comportamento organizacional e organizam seus valores e práticas, foram relatadas situações e eventos de: crise na instituição, como a deterioração das condições de trabalho, sucateamento estrutural, políticas clientelistas sobrepostas aos interesses organizacionais, situações de assédio moral; enfrentamentos, como no caso do conflito entre polícia federal, discentes, docentes e dirigentes da instituição no Bosque do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH) que repercutiu negativamente na instituição, na sociedade e mídias locais; greves e movimentos dos trabalhadores, em especial a luta dos STAE's por melhores condições de trabalho e reconhecimento; mudanças políticas, em especial a eleição para reitoria em 2012 que pela primeira vez na história de UFSC elegeu duas mulheres para o cargo de reitora e vice, e provocou um debate de gênero na instituição. Não obstante, muitas das situações destacadas como marcantes, dependendo do contexto que ocorrem podem ser configuradas como práticas de assédio moral.

Nas pessoas significativas, que reforçam os valores da cultura, representam o que a organização defende, estabelecem padrões de desempenham e motivam os integrantes da organização, as respostas se agruparam em aspectos como hierarquia (cargo; e posição hierárquica); relação emocional (vínculo emocional); e trabalho (que exerce ou exerceu na instituição). Assim, os pesquisados identificaram como pessoas mais representativas/importantes para a UFSC alguns reitores e o próprio cargo de reitor, numa perspectiva hierárquica e também pelo trabalho e significado que estes tiveram e tem para a instituição. Na sequência de frequência temos o cargo de reitor, Roselane Neckel, Caspar Erich Stemmer, João David Ferreira Lima, e Rodolfo Joaquim Pinto da Luz.

Na imagem e projeção da universidade, que consiste na opinião sobre a instituição, antes do início das atividades laborais, no momento atual e os comentários da mesma para pessoas externas, foram identificados discursos com conotação mais negativa. Muitas das

opiniões iniciais se alteraram para pior após determinado período, ou seja, idealizavam a instituição e ao entrar, vivenciaram situações e se relacionaram com pessoas que “extingiram” sua imagem inicial. Existem críticas sobre a gestão da instituição, pessoas, burocracia, os vícios de instituições públicas. No entanto, há também aqueles que mesmo enxergando tais problemas, para externos, comentam que é o melhor lugar do mundo para trabalhar. Outros enfatizam o inverso, porém afirmam que para estudar é uma boa instituição. A imagem negativa da instituição não é generalizada, há alguns que a idealizam tanto que a consideram como extensão de sua casa, ou como uma outra casa, tendo assim um vínculo emocional e uma ligação muito forte com a instituição – independente de todos problemas identificados.

Os rituais e ritos organizacionais, que reforçam as orientações e as práticas organizacionais, mais identificados pelos participantes da pesquisa foram eventos acadêmico como formaturas e colação de grau, recepção aos calouros. Poucas cerimônias, rituais e ritos envolvem os servidores da instituição, os quais muitas vezes participam destas como auxiliares no seu andamento. Contudo, o rito de passagem é inevitável para qualquer servidor que ingressa na instituição, pois trata-se da transição do indivíduo para um novo *status* social (TRICE; BEYER, 1984; FREITAS, 2007). Nesse processo de integração dos trabalhadores no ambiente de trabalho se deu principalmente pela socialização com seus pares, seguido com o início das atividades laborais sem necessitar o auxílio dos colegas, ou seja, os pares facilitaram a inserção e adaptação do novo membro e o desenvolvimento do trabalho de forma autônoma. Não obstante, ressalta-se a ocorrência de caso que ao mudar seu *status* de docente substituta para efetiva, o relacionamento com os colegas alterou, e foi mais bem recebida pelos seus pares. Tal fato ocorrido confirma a existência, segundo a pesquisa, de tratamento diferenciado tendo como base contrato de trabalho, seja por ser substituta ou por estar em estágio-probatório, como já identificado por pesquisa realizada em 2010 (NUNES, 2011).

Por fim, após um breve panorama de situações históricas da organização, imagem e projeção da instituição, e rituais e ritos desenvolvidos, sob a ótica dos pesquisados, parte-se para uma análise de suas práticas e políticas de gestão, de forma a conhecer agora o funcionamento interno da universidade.

### ***5.1.2 Políticas de Gestão Institucional***

Nesta categoria, objetiva-se descrever as políticas explícitas e implícitas importantes no processo de construção da identidade e práticas organizacionais. Logo, serão apresentados aspectos sobre: bases para interpretar e executar o trabalho; organização comunicativa; definição de ocupantes de cargos; práticas de reforçamento; governabilidade; e as forças delimitadoras.

#### **5.1.2.1 Bases para interpretar e executar o trabalho**

O método de execução do trabalho compreende a forma que os trabalhadores da instituição determinam como devem interpretar e executar seu trabalho no setor e na instituição. Parte-se do pressuposto que os trabalhadores apresentam diferentes formações, conhecimentos, origens, religiões, ou seja, pertencem a diferentes contextos culturais, o que pode provocar diferentes formas de interpretar e executar o trabalho. Bem como, são influenciados pelas práticas já existentes no setor ou na instituição como todo, que orientam suas práticas e ações, o que reflete modos prescritos e reais de desenvolver o trabalho. Para tanto, foi perguntado aos participantes, no questionário, quais as bases predominantes que definem o agir, o modo de fazer as coisas nos setores e na UFSC. A Tabela 8 a seguir apresenta alguns dados sobre este aspecto, tanto uma perspectiva do setor de trabalho quanto na instituição.

Tabela 8: Bases para interpretar e executar o trabalho

MÉTODO DE EXECUÇÃO DO TRABALHO <sup>44</sup>		NO SETOR			NA UFSC		
		NÃO	SIM	TOTAL	NÃO	SIM	TOTAL
Tradição	Freq.	120	94	<b>214</b>	96	118	<b>214</b>
	%	56,1	43,9	<b>100,0</b>	44,9	55,1	<b>100,0</b>
Processo “racional-legal”	Freq.	137	77	<b>214</b>	149	65	<b>214</b>
	%	64,0	36,0	<b>100,0</b>	69,6	30,4	<b>100,0</b>
Sabedoria baseada na autoridade	Freq.	167	47	<b>214</b>	146	68	<b>214</b>
	%	78,0	22,0	<b>100,0</b>	68,2	31,8	<b>100,0</b>
Tentativa e erro	Freq.	163	51	<b>214</b>	155	59	<b>214</b>
	%	76,2	23,8	<b>100,0</b>	72,4	27,6	<b>100,0</b>
Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate	Freq.	160	54	<b>214</b>	168	46	<b>214</b>
	%	74,8	25,2	<b>100,0</b>	78,5	21,5	<b>100,0</b>
Método/teste científico	Freq.	190	24	<b>214</b>	195	19	<b>214</b>
	%	88,8	11,2	<b>100,0</b>	91,1	8,9	<b>100,0</b>
Religião	Freq.	212	2	<b>214</b>	204	10	<b>214</b>
	%	99,1	0,9	<b>100,0</b>	95,3	4,7	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

<sup>44</sup> a) Tradição: “sempre foi feito desse modo”; b) Religião: “é a vontade de Deus”; c) Sabedoria baseada na autoridade: “nosso chefe deseja fazer desse modo; ele tem mais experiência, portanto, devemos fazer o que ele diz”; d) Processo “racional-legal”: “o chefe terá de decidir isso porque é sua área de responsabilidade”, “teremos de votar e seguir a regra da maioria”; e) Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate: “a ideia será discutida em vários grupos, será testada, e se for consistente e aprovada por todos, será implementada”; f) Tentativa e erro: “vamos testar dessa forma e avaliar depois”; g) Método/teste científico: “nossa pesquisa mostra que essa é o caminho correto para fazer isso”.

O item com maior incidência foi Tradição com 43,9% no setor e 55,1% na UFSC. Neste sentido, entende-se que os trabalhadores interpretam e executam seus trabalhos porque sempre foi executado desta forma. No caso de ingressantes no setor de trabalho ou na própria instituição, os mesmos são orientados pelos membros mais antigos, que transmitem para os novatos “como as coisas são e funcionam”, mesmo que não estejam em concordância plena com os procedimentos e normas estabelecidos para sua execução. Por sua vez, quando novos trabalhadores entram em seus setores e questionam a forma como é executado o trabalho, dependendo do nível de aceitabilidade do funcionário antigo, a ação pode provocar um conflito. Uma vez que o conservadorismo oculto no ambiente laboral não deve ser subestimado, pois é forte e entranhado (GREENE; ELFFERS, 2000).

O segundo item com maior frequência foi processo racional-legal com 36% no setor e 30,4% na UFSC. Tal item deveria ter maior frequência, pois este modelo segue princípios racionais, adequação dos meios ao fins, sendo ancorado nas regras, normas e leis aceitas e reconhecidas pela instituição. O modelo racional-legal ou burocrático pressupõe um modo de legitimar tais aspectos mediante um caráter prescritivo e normativo da lei. As universidades em principio adotam o modelo burocrático de gestão, além do colegiado e político (BALDRIDGE et al., 1982). Contudo, o que foi constatado na pesquisa é a perpetuação de algumas de práticas arraigadas, que trazidas à tona são defendidas por aqueles que muitas vezes estão conformados e acreditam que devem deixar “as coisas como estão” – “sempre foi feito dessa maneira”.

No item sabedoria baseada na autoridade, onde quem tem mais experiência “diz o que fazer” ou quem é o chefe, foi constatado com 22% no setor e 31,8% na UFSC. O uso de tentativa e erro, e método/teste científico, foram constatados por 23,8% e 11,2% no setor, e 27,6% e 8,9% na UFSC respectivamente. Enquanto a primeira pressupõe a execução da atividade e depois a avaliação, a segunda prevê um estudo e teste antes de executar/implementar a ação. Na verdade que sobrevive ao conflito e ao debate, identificado como frequente no setor, com 25,2%, e na UFSC com 21,5%, a ideia ou método é discutido pelos membros ou comitês, e ao ser aprovada é realizada.

A interpretação e o desenvolvimento do trabalho não constitui um processo automático, principalmente para aquele iniciante na instituição, bem como não se apresenta em apenas uma forma. Ele não apenas depende do conhecimento compartilhado, mas do próprio contexto a qual o trabalhador está inserido e do tempo (FLEURY, 1995; SCHEIN, 2009).

Os dados apontam que prevalece a tradição e em conformidade aprender a interpretar e executar as atividades fazendo, uma vez que a Universidade não prepara ou capacita para executar o trabalho.

Verifica-se que a comunicação é algo de grande importância nesse processo de interpretar e executar as atividades, pois sem ela todo este fica comprometido. Portanto, coube também questionar aos participantes sobre a comunicação na instituição.

#### 5.1.2.2 Organização comunicativa

Compreende-se essa subcategoria como as observações sobre os meios de comunicação (formais e informais) utilizados pelos membros e setores organizacionais para comunicação, as características ou modo de comunicação, e conseqüentemente a difusão da informação na instituição. Primeiramente, foi questionado sobre como ocorre a comunicação nos setores e na UFSC, como o pesquisado qualifica essa comunicação, e também sobre a troca de comunicação entre gestão e chefias sobre ações e políticas institucionais.

Tabela 9: Comunicação: no setor e na UFSC

COMUNICAÇÃO <sup>45</sup>		NO SETOR			NA UFSC		
		FORMAL	INFOR.	TOTAL	FORMAL	INFOR.	TOTAL
No seu setor / na UFSC como um todo	Freq.	66	148	<b>214</b>	123	91	<b>214</b>
	%	30,8	69,2	<b>100,0</b>	57,5	42,5	<b>100,0</b>
Chefias e Subordinados	Freq.	82	132	<b>214</b>	130	84	<b>214</b>
	%	38,3	61,7	<b>100,0</b>	60,7	39,3	<b>100,0</b>
Docentes e Técnico- Administrativos	Freq.	69	145	<b>214</b>	110	103	<b>213</b>
	%	32,2	67,8	<b>100,0</b>	51,4	48,1	<b>99,5</b>
Entre Docentes	Freq.	60	150	<b>210</b>	99	113	<b>212</b>
	%	28,0	70,1	<b>98,1</b>	46,3	52,8	<b>99,1</b>
Entre Técnico- Administrativos	Freq.	36	178	<b>214</b>	76	137	<b>213</b>
	%	16,8	83,2	<b>100,0</b>	35,5	64,0	<b>99,5</b>
Entre Chefias	Freq.	100	114	<b>214</b>	152	61	<b>213</b>
	%	46,7	53,3	<b>100,0</b>	71,0	28,5	<b>99,5</b>

Fonte: dados primários (2016)

<sup>45</sup> Na tabela existem Totais que não completam 100% ou 214 participantes, pois alguns itens foram deixados em branco.

Pela frequência constatada no setor, é visível que a comunicação é bem expressiva no setor de trabalho dos pesquisados, em alguns casos ela basicamente só ocorre informalmente – como por exemplo a comunicação entre técnicos (83,2%), entre docentes (70,1%), no próprio setor (69,2%), docentes e técnicos (67,7%), que ultrapassam ou chegam aos 70%. Por um lado a comunicação informal, ou a conhecida “rádio peão”, pode facilitar, por outro pode comprometer o trabalho quando existe a necessidade de formalização da comunicação para deixar registrado o que foi solicitado e quando, por exemplo.

Por sua vez, na comunicação na UFSC, há mais situações de comunicação formal, que compreendem comunicação oral e escritos, tais como contatos diretos, reuniões, memorandos, etc. Dentre os que mais se destacam, tem a comunicação entre chefias (71%), chefias e subordinados (60,7%), na UFSC como um todo (57,5%), e entre docentes e técnico-administrativos (51,4%); os demais tem maior incidência informal.

Ademais da pergunta sobre ser formal ou informal a comunicação, questionou-se como o pesquisado caracterizava a comunicação no setor, entre setores, na UFSC, e nos meios eletrônicos na instituição, conforme Tabela 10.

Tabela 10: Comunicação: caracterização

CARACTERIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO		Em branco	Ótima	Boa	Razoável	Ruim	Péssima	TOTAL
<b>No Setor: comunicação interna</b>	<b>Freq.</b>	0	23	73	68	36	14	<b>214</b>
	<b>%</b>	0	10,7	34,1	31,8	16,8	6,5	<b>100,0</b>
<b>No Setor: comunicação sobre normas e procedimentos de execução do trabalho</b>	<b>Freq.</b>	1	18	55	70	48	22	<b>214</b>
	<b>%</b>	0,5	8,4	25,7	32,7	22,4	10,3	<b>100,0</b>
<b>Comunicação entre setores</b>	<b>Freq.</b>	1	3	29	67	73	41	<b>214</b>
	<b>%</b>	0,5	1,4	13,6	31,3	34,1	19,2	<b>100,0</b>
<b>Na UFSC: comunicação institucional</b>	<b>Freq.</b>	1	7	54	82	49	21	<b>214</b>
	<b>%</b>	0,5	3,3	25,2	38,3	22,9	9,8	<b>100,0</b>
<b>Na UFSC: comunicação sobre normas e procedimentos de execução do trabalho</b>	<b>Freq.</b>	1	1	35	75	63	39	<b>214</b>
	<b>%</b>	0,5	0,5	16,4	35,0	29,4	18,2	<b>100,0</b>
<b>Páginas eletrônicas da UFSC, SPA, e outros)</b>	<b>Freq.</b>	1	3	63	83	45	19	<b>214</b>
	<b>%</b>	0,5	1,4	29,4	38,8	21,0	8,9	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

De forma geral a caracterização da comunicação, sob o ponto de vista dos pesquisados ficou entre boa e ruim. A comunicação interna no setor, que representa reuniões coletivas, conversas individuais, memorandos, murais, correios eletrônicos e outros, foi classificava como boa por 34,1% dos pesquisados, e razoável por outros 31,8%. Já a comunicação, ou socialização de informações, sobre normas e procedimentos de execução de trabalho ficou como razoável com 32,7% e boa com 25,7%. Por sua vez, a comunicação entre setores, compartilhamento de experiências e informações, teve um destaque mais negativo, com 34,1% ruim, e 31,3% razoável. Em uma instituição complexa que tem ou deveria ter integração de informação entre setores para facilitar o processo e agilidade de informação e ações, a comunicação não é eficaz. Desta forma perde-se tempo para resolver determinada demanda, ou também o conhecimento do fluxo que tal demanda pode exigir, o que facilitaria o trabalho do funcionário se o mesmo estivesse em contato com aqueles ou com o setor a qual necessita para realizar seu trabalho.

Em um âmbito mais geral, a comunicação institucional foi avaliada como razoável por 38,3% dos pesquisados e como boa por 25,2%. Já a comunicação sobre normas e procedimentos de execução de trabalho<sup>46</sup> na UFSC teve uma avaliação mais negativa, 35% consideraram razoável e 29,4% como ruim. A comunicação nas páginas eletrônicas da UFSC e os sistemas virtuais como SPA e outros, também tiveram avaliações medianas, 38,8% como razoável, e 29,4% boas.

A comunicação é um importante elemento no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização, logo, se torna fundamental no processo de reforçar ou modificar padrões culturais (FLEURY; FISCHER, 1996), sejam eles bons ou maus. Assim, evidencia-se que a falta de comunicação, prejudica toda a estrutura universitária e os processos desenvolvidos por ela. É preciso uma melhor comunicação intra e entre setores, além da própria comunicação por parte da gestão universitária.

Ao levantar estes aspectos sobre a comunicação por parte da gestão universitária, foi questionado para os pesquisados se há atividades formais nas quais a gestão da UFSC dá conhecimento às chefias sobre as ações e políticas institucionais e vice-versa.

---

<sup>46</sup> Alguns discursos e mais detalhes sobre regras e normas podem ser visualizadas na subseção 5.1.3.1 Regras e Normas escritas, dentro da categoria 5.1.3 Normativas Institucionais.

Tabela 11: Comunicação: gestão da UFSC e chefias

<b>COMUNICAÇÃO GESTÃO UFSC ↔ CHEFIAS</b>	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Em branco	10	4,7
Sempre	12	5,6
Frequentemente	50	23,4
Às vezes	85	39,7
Raramente	50	23,4
Nunca	7	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

A Tabela 11 demonstra que às vezes (com 39,7% de ocorrência) existe a comunicação sobre as ações e políticas institucionais, seja da gestão da UFSC às chefias ou vice-versa. Os dados apresentados nesta tabela reforçam ou se identificam com os apresentados na Tabela 10, enfatizam as deficiências de comunicação eficiente e eficaz na instituição.

Como toda instituição pública existem as influências políticas, onde os cargos muitas vezes são indicados pelo partido no poder e seus aliados. No âmbito universitário, os cargos de maior importância após o reitor e vice, são os pró-reitores e secretários, que são escolhidos pela própria gestão, além de algumas chefias em setores mais administrativos. Ou seja, não se justifica (completamente) a falta de comunicação por razão política, embora esse aspecto tenha influência na instituição conforme relatos já apresentados.

### 5.1.2.3 Critérios para ocupação de cargos

Esta subcategoria envolve os critérios discursados e/ou praticados para seleção de ocupantes de cargos de gestão e/ou para ingresso à docência a partir das observações e experiência dos pesquisados. Neste sentido, primeiramente se questionou sobre quais os critérios utilizados para escolha de ocupantes para determinados cargos e funções de direção<sup>47</sup>, e em sequência foi solicitado para o respondente realizar algum

---

<sup>47</sup> Compreende que para ocupação de determinados cargos existem processos diferentes, como por exemplo, para reitor é por votação da comunidade inteira. Por sua vez, o questionamento realizado aos participantes não objetiva descobrir se a seleção para estes cargos é por meio de processo indicativo ou eletivo, mas dos (outros) critérios que são utilizados.

comentário. A Tabela 12, a seguir, resume alguns critérios elencados pelos pesquisados.

Tabela 12: Critérios de seleção para cargos e funções de direção

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Políticas informais	81	64,3
Eleição/Votação	16	13,1
Competência/Aspectos técnicos	10	8,3
Voluntário	9	7,6
Imposição	8	6,8
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Parte-se do pressuposto que no serviço público a ocupação de determinados cargos são temporários, o que no âmbito de uma universidade federal tal situação se configura também – os quais alguns destes sofrem processo de votação, seja pela comunidade interna ou por determinados grupos – conforme identificado na pesquisa com 13,1%. Contudo, apesar deste método democrático, muitas vezes os ocupantes eleitos não tem competência para exercer a função, conforme relato: *“Eleição. Método ineficaz que tem levado pessoas sem o conhecimento técnico para tal”* (P160). E com o despreparo do ocupante podem ocorrer situações que afetam o desempenho e o relacionamento interpessoal no setor, dentre outras. Existe uma incidência alta de respostas sobre o despreparo das chefias para exercer a função, seja por falta de conhecimento das atividades do setor e/ou dos seus subordinados ou pela própria forma de se relacionar com os mesmos, como por exemplo: *“falta de preparação das chefias para gerir pessoas”* (P123) e *“Já vi chefia mandando técnicos realizarem tarefas as quais eles não estão destinados”* (P180).

Não somente o processo de eleição/votação pode apresentar o que foi mencionado no discurso anterior, mas também o próprio processo de indicação, comum na administração pública, pode garantir, por um lado, a confiança de quem indicou, já por outro, o escolhido pode não ter a competência técnica ou emocional para exercê-lo. Tal afirmação é confirmada no discurso: *“Diretor de centro é por eleição. Outros cargos administrativos na UFSC são por indicação, o que pode ser uma faca de dois gumes, pois tanto pode ser escolhida uma pessoa conveniente, mas que não entende do que o cargo exige, como pode ser escolhida uma pessoa com bastante perfil para o cargo”* (P8).

Por certo, o critério mais representativo deveria ser os aspectos técnicos ou competências para seleção para cargos e funções de direção (identificado com 8,3%), ou seja, selecionar aquela pessoa que tem competência para exercer o cargo em sua plenitude – em outras palavras, o profissionalismo. Ademais, não somente competência, mas segundo discurso: “*Competência, conhecimento da área, comprometimento com o trabalho do setor*” (P195). Ou seja, a seleção da pessoa para determinado cargo deveria se baseada nas competências para o mesmo, competências estas vinculadas ao conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias para à consecução de determinada atividade/função de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No entanto, competência não é um fator preponderante segundo os pesquisados. Como 64,3% informaram que o critério mais utilizado são as políticas informais, ou seja, influência política ou relacionamento com pessoas ou grupos dominantes são mais importantes que a competência ou aspectos técnicos para ser selecionado para cargos ou função de direção – conforme relatos:

Afinidade política em detrimento à competência (P51).

No nosso departamento, a chefia ou os líderes, que na sua maioria são maçons, definem que ocuparão os cargos de coordenação (Ensino, TCC, Estágio e etc...) (P37).

Os critérios nem sempre são pelo mérito, pelo conhecimento e pela formação acadêmica específica. O critério que mais prevalece são os de grupos políticos (ditaduras de grupos), onde a eficiência e a eficácia do processo de gestão não são avaliados no final do mandato. Nesta gestão um estudante de graduação foi nomeado diretor ligado a uma determinada pró-reitoria (P71).

Não existe critérios, é meramente política, não se fala em meritocracia [...]. Somente as FG pequenas, tipos chefe de expediente, hoje as pessoas não querem mais, pois as responsabilidades são grandes e o valor é muito baixo. Temos que valorizar mais e colocar no papel quais são as atividades a serem desenvolvidas e quais as competências requerida

para assumir essa função, hoje não existe mais isso (P97).

Em minha área de atuação prevalece o interesse da coalizão dominante, ou seja, um pequeno grupo domina o segmento há mais de trinta anos (P148).

Apadrinhamento e pessoas que aceitam ser mandadas e não tomam decisões próprias (P186).

Tais discursos e tantos outros demonstram a existência de questões políticas e de relacionamento pessoal ou influência de grupos dominantes na escolha de pessoas para ocupação de cargos ou função de direção, sendo este capaz ou não. Segundo Bourdieu (2013, p.115) “o capital universitário se obtém e se mantém por meio da ocupação de posições que permitem dominar outras posições e seus ocupantes”.

Por fazerem parte destes grupos dominantes, não são avaliados no final de seus mandatos (P71), e mesmo quando fazem parte, não devem ter nenhuma repressão caso façam errado, apenas são repreendidos quando fazem algo fora dos interesses de seu grupo. Não obstante, é elencado que atualmente não está escrito, e consequentemente divulgado, quais são as atividades a serem desenvolvidas e quais competências requeridas para assumir determinada função (P97). Não que tal situação resolvesse os problemas elencados, mas se configura como um importante passo na hora da seleção dos candidatos. Prates e Barros (1997) e Freitas (1997) ressaltam a questão do personalismo presente na cultura brasileira, baseada nas relações pessoais. Ou seja, muitas vezes o critério para a escolha de pessoas para exercer funções públicas é o relacionamento pessoal (políticos) e não a capacidade/competência (PRATES; BARROS, 1997).

Os grupos dominantes ditam as normas do jogo, e estabelecem quais posições cada jogador vai exercer. E caso exista algum tipo de confronto, a repressão a este “peão” pode vir por meio de sanções, imposição para assumir determinados cargos que apresentam demasiado trabalho e pouco reconhecimento ou retorno financeiro, isolamento, e diversas outras ações. Qualquer pessoa que não faça parte do grupo dominante corre o perigo de ser atropelada das mais diversas formas (SIEGLIN, 2012). Desta forma, é importante verificar se há indicadores de assédio moral, uma vez que muitas vezes no serviço público o assédio moral não está relacionado a aspectos de produtividade, mas a disputas de poder dentro do setor e da instituição (HIRIGOYEN, 2006).

Sobre as imposições para assumir determinados cargos ou funções de direção, são situações reais e comuns dentro do ambiente universitário. Em especial, são motivadas pela pessoa ou grupo no poder, que comanda a gestão do setor como em um “tabuleiro de xadrez”, colocando as peças em determinados locais e assim estabelecendo seu domínio.

Vejo que esses cargos são um fardo aos seus ocupantes e que a maioria acaba aceitando por pressão. São extremamente estressantes e muito pouco gratificantes. Geram uma infinidade de “nãos” na vida de quem os assume (P29).

No meu departamento o critério para chefias é basicamente rodízio. Ninguém quer os cargos burocráticos, porém somos obrigados a aceitá-los (P88).

No nosso departamento ninguém quer estes cargos, pois já sabem que não irão conseguir mudar nada. Então sempre tem a vítima da vez, um professor que é indicado por um pequeno grupo, mas que assume por falta de opção (P133).

O próprio cargo de chefia que atualmente ocupo foi-me imposto sem o devido esclarecimento de quais são minhas atribuições; não obtive nenhuma resposta efetiva de departamento pessoal e ou da direção à qual meu setor está vinculado sobre quais são as atribuições do cargo de chefia que ocupo. Acabo “descobrir” algumas obrigações aos poucos; na maioria das vezes sobram os problemas e falta autonomia para resolvê-los. Já solicitei minha saída, mas como é minha chefia imediata quem assina o documento de indicação e destituição do cargo, portanto, permaneço na mesma situação, tentando entender as “regras não escritas” (P204).

Os discursos anteriores ilustram situações de imposição para ocupar determinadas funções de direção e chefia. As quais, segundo o discurso do Pesquisado 204, não teve o devido esclarecimento de suas atribuições, e descobre ao longo do tempo. Ou seja, existe uma prática de imposição para ocupar determinado cargo e a não transmissão de informações úteis para a realização das tarefas deste cargo – que em

determinado contexto pode se configurar como uma prática de assédio moral. Principalmente entre os docentes, os cargos burocráticos, são, em geral, pouco apreciados por eles pela quantidade e desgaste das atividades que devem desempenhar em concomitância com as atividades de ensino na graduação e pós-graduação, orientações, pesquisa e extensão. No entanto, em alguns casos são levados a serem “sacrificados” para ocupar estes cargos não desejados, tais como coordenadoria de TCC, de estágio, de curso, em uma espécie de rodízio ou por serem contra (ou por não estar) ao grupo dominante que dita as regras. A distância do poder, dimensão de cultura de Hofstede, na dinâmica organizacional “explica os padrões de autoridade mais ou menos rígidos existentes nas relações hierárquicas, a expectativa de obediência aos chefes e as dependências das cadeiras de comando” (FREITAS, 2007, p. 68). Desta forma, a atribuição do cargo/função além de reduzir essa distância do poder, pode ter como critério subjacente fazer com que o trabalhador fique mais “próximo” e sob obediência e dependência do seu superior.

Ao continuar a discussão sobre os servidores docentes, especificamente sobre o processo seletivo para cargo de docente (substituto ou efetivo), foi questionado aos participantes se eles tem conhecimento ou já presenciaram situações que durante o processo seletivo além dos aspectos técnicos exigidos existem outros critérios de escolha.

Tabela 13: Outros critérios para seleção de docente

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Em branco	8	3,7
Não	124	57,9
Sim	82	38,3
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Maior parte dos pesquisados (57,9%) afirmam não terem conhecimento ou presenciado situações em que outros tipos de critérios, fora os critérios definidos nos editais, utilizados para seleção de docentes na instituição. Por sua vez, 38,3% afirmam que conhecem situações ou já presenciaram. Algumas destas são descritas pelos pesquisados a seguir.

O presidente da banca forçou a aprovação de um candidato que era de interesse de um grupo do departamento. Foram ignorados documentos na pontuação de trabalhos científicos, para um

candidato ficar com nota baixa. Desconsideram parecer jurídico impedindo concurso e aprovaram candidato de interesse. Processo sob-judice (P10).

Já vi candidatos à docência apresentarem péssimos trabalhos na seleção e assim mesmo serem admitidos, enquanto outros que apresentaram trabalhos superiores foram reprovados por questões de relacionamento pessoal entre os avaliadores e candidatos. Isso é muito comum na UFSC (P23).

Se o candidato a docente for maçom será aprovado no concurso para efetivo desde que a banca seja conivente. No último concurso entraram mais 2 maçons (P37).

Amizade da banca com parentesco do concursado; para beneficiar interesse de determinado grupo de pesquisa; substituição de banca, com transferência da data do concurso, para que outros inscritos, desistisse do concurso, beneficiando um determinado candidato (P71).

Bancas amigas, que preferem determinados candidatos porque eles são fiéis aos ideais de determinado grupo, de determinada ideologia, de determinada atividade, comprometidos com os objetivos na qual este escolhido deverá sempre ser um servo, pois é convencido de que ganhou a vaga porque eles queriam e não porque ele é competente ao cargo. Então ele passa a ser um passivo, mesmo vendo os erros, foi fisgado, foi coagido. Passa a ser um eterno submisso e não luta pelos verdadeiros ideais da instituição (P79).

Os discursos apresentam similaridades entre si, no sentido do interesse de indivíduos ou grupos em candidatos específicos durante os concursos. Assim, se utilizam de estratégias para prevalecer um ou outro candidato em detrimento aos outros. Conseqüentemente, aquele escolhido se torna “servil” aos caprichos do grupo dominante, que estabelece as suas ações e condutas durante as atividades laborais – que por vezes não estão em consonância com os objetivos da instituição. E assim, no começo, podem se tornar alvo de estratégias que degradem propositalmente as

condições de seu trabalho, como sobrecarga de atividades, e sofrer constantemente lembretes sobre como conseguiu passar no concurso (situações estas que podem se configurar como assédio moral). Com o passar do tempo, e de suas ações podem se tornar parte do grupo dominante, sob a tutela dos mais antigos, e continuar as práticas e ações estabelecidas pelo seu grupo para se manter no poder. Verifica-se, portanto, uma cultura permissiva, de coalizações, onde existe o predomínio de aspectos políticos e de interesses pessoais e/ou grupais é maior do que as próprias normas e regras estabelecidas na resolução de concurso. Segundo Gaulejac (2007), aqueles que detém o poder estabelecem a “regra do jogo”, e criam as condições as quais são submetidos os participantes; e ao “entrar no jogo” eles são pegos e submetidos a um poder normalizador ao qual devem seguir.

Por fim, esta subcategoria demonstra a existência de aspectos políticos, relacionamento com indivíduos ou grupos e outros elementos, na seleção para cargos ou funções de direção na instituição em detrimento às competências ou aspectos técnicos exigidos para tal. Tais situações, em geral, movida por interesses individuais ou coletivos, e que podem afetar o desempenho do setor e afetar o ambiente de trabalho, tal como relato dos pesquisados. Não obstante, aqueles que fazem parte ou não destes grupos dominantes, podem ser beneficiados ou prejudicados conforme suas ações e comportamento dentro do ambiente laboral – o qual será apresentado na subseção seguinte.

#### 5.1.2.4 Práticas de reforçamento

Nesta subcategoria são apresentadas ações e estratégias utilizadas pela gestão, indivíduos ou grupos dominantes para recompensar ou punir os trabalhadores, sejam estas formais ou informais. Desta forma, foi questionado aos entrevistados quais as principais formas de recompensa ou punição na UFSC.

No aspecto das recompensas, foi observado tanto situações contidas nas próprias normas da instituição quanto favorecimentos mais informais – os quais podem ser visualizados nas falas dos entrevistados:

Existe o benefício, aquela pessoa fica um ponto refém da chefia né, “oh eu relevo as tuas faltas, então você segue, anda na linha comigo” (E7).

Tens vários benefícios assim né pra entrar na UFSC. Além da estrutura que a gente tem aqui,

inclusive a oportunidade de estudar, oportunidade de participar de projetos, de conhecer pessoas de outras países. O tempo todo a gente está convivendo com pessoas de vários lugares, há muita circulação na UFSC. Tem os benefícios da própria carreira, poder progredir por capacitação, por tempo de serviço, a questão de receber uma porcentagem em cima se tem mestrado, doutorado, há possibilidade de afastamento[...] (E11).

Eu acho que o favorecimento tem muito a ver com amizades aqui dentro, com questões políticas, está muito forte isso ainda. Então se a pessoa é do mesmo grupo político, então sim, vamos tentar ajudar, vamos tentar. [...] Se a pessoa tem o mesmo pensamento de acordo com a gestão então ela também tem aí um certo favorecimento (E12).

Fica evidenciado na primeira e terceira falas a questão do favorecimento a determinadas pessoas ou grupos por estarem de acordo com o mesmo pensamento do seu chefe (ou gestão). O favorecimento ocorre na proteção dos seus aliados, na concessão de um espaço físico maior para seu laboratório ou sala de trabalho, no maior acesso a recursos para eventos e material, no ingresso a cargos ou chefias, e outros. Ademais, segundo a Entrevistada 3 “*é cultura organizacional essa história do reconhecimento, do quem indica, esse favorecimento pro meu grupo, se eu participo*”. Portanto, pode-se inferir que muitas relações na instituição tendem a dimensão coletivista de Hofstede ([19--]a), a qual dão mais valor ao seu grupo, e assim, ao serem leais, serão cuidados e terão mais benefícios e segurança.

Por sua vez, nas verbalizações dos mesmos participantes (E7 e E12) ao ir contra a ordem dominante, o indivíduo pode ser punido, “desfavorecido”, e dividir um espaço minúsculo de trabalho com outros (enquanto outras pessoas têm salas maiores e não dividem), não ter acesso a recursos do departamento/setor para participação em eventos, sofrer cobrança excessiva de suas atividades e outras situações. Mas em geral, quando se pergunta sobre punição na UFSC, predominam conteúdos de que não há punição.

Se por um lado eu não tenho observado benefício para alguém, por outro lado não tem punição para alguém (E1).

Não tem punição. Porque, tem gente que faz de tudo aqui e não sei. [...] Mas eu sei que já vi várias coisas que foram conduzidas de forma quase criminosa, que fere legislação do código penal. E simplesmente foi conversado, “passado a mão” [...], coisas assim (E2).

Não existe a punição de fato (E7).

Apesar do consenso dos pesquisados sobre a não existência de punição para aqueles que cometem algo de errado, existem outras formas de punir, como observável nas verbalizações a seguir.

Nessa gestão a punição é mandar embora. Ser convidado pra sair entre aspas né, mas eles fazem marcação serrada, tipo assim: cobram horário, cobram isso, cobram aquilo (E5)

Existe às vezes, eu já vi algum tipo de ataque moral assim, já presenciei algumas situações, que não é por ai. A advertência tem que acontecer de uma forma profissional, técnica, e acontece essa descaracterização moral da pessoa e a pessoa fica sem ter como reagir e se acomoda naquela situação (E7)

Tem uma cultura que se fala muito. Quando a pessoa é bastante correta, trabalhava bem, é bastante dedicada, ela tem uma maior dificuldade de conseguir as coisas. Em conseguir um afastamento para capacitação, em conseguir uma remoção, é bem mais difícil. Agora quando a pessoa é aquela que é complicada, que dificulta o meio de campo, que nunca está envolvida com o trabalho, que é muito questionador, muito cricri, ela tem mais facilidade para sair para afastamento, fazer capacitação. Ela consegue com muito mais facilidade porque as vezes a própria chefia diz assim “vou ceder logo para não me encher mais a paciência, vou dar, vou deixar, porque pelo menos eu vou ficar um tempo livre dessa pessoa.” Ou quando há uma solicitação de remoção, por exemplo, é removido com muita facilidade (E12).

Existe um entendimento por alguns de que a competência é, muitas vezes punida, ou seja, se você trabalha bem e é dedicado, isso pode lhe prejudicar inclusive para solicitar algum afastamento para capacitação, ou ganhar mais e mais trabalho, por exemplo. Por sua vez, a advertência como uma punição, ocorre algumas vezes de forma mais agressiva, devido a personalidade do superior ou pela intenção de desqualificar o trabalhador. Tal fato, se for perpetrado de forma regular, se configura como um assédio moral, uma vez que a descaracterização moral do indivíduo pode ter como objetivo colocá-lo de modo a parecer incompetente, desqualifica-lo em relação ao trabalho, expondo-o na frente de colegas ou não (HIRIGOYEN, 2006).

Em resumo, o aspecto de recompensas e punições muitas vezes está vinculado a participação do servidor a algum grupo. Se por um lado ele estiver com a gestão ou grupo dominante, poderá usufruir de certos “favorecimentos”, caso contrário poderá ser desfavorecido em outros. Essa situação pode ser identificada no discurso a seguir.

Eu já tive em vários lugares, já estive no favorecido, no desfavorecido, em diferentes épocas. E parece que é uma forma que está posta de se relacionar. Ou seja, se tu não participa, tu deixa de aproveitar aquilo que “tu merece” digamos assim. Se tu faz parte de uma gestão e tu está trabalhando pra construir aquela gestão, tu pode ir para todos os eventos, tu pode participar, tu sempre tem passagem aéreas né. E isso é uma forma de favorecimento. [...] Esse tipo de coisa acontece em toda estrutura de poder. E eu acho que quando tu é o favorecido, tu acaba não se incomodando tanto. Mas quando tu fica de fora, tu se incomoda. Então, é digamos assim... é construído coletivamente, porque eu poderia não aceitar quando sou beneficiada. Ou poderia ir contra porque eu não acho certo, e eu acabo fazendo parte né. Então é uma forma de eu participar nessa cultura mesmo. E ela domina na instituição (E3).

Enfim, as práticas de reforçamento confirmam a existência de favorecimentos para alguns em função do seu apoio ou pertencimento a determinado grupo dominante, sejam elas as mais diversas. E no caso inverso, as punições ocorrem para aqueles contrários. As verbalizações

dos entrevistados levam a entender que as práticas de reforçamento (recompensas e punições) muitas vezes são conduzidas por àqueles pertencentes ao grupo dominante. Por sua vez, a gestão em si, raramente exerce estas práticas, principalmente as punitivas. O estilo de administrar ou liderar os trabalhadores influencia necessariamente nestes aspectos. Neste sentido, a subseção seguinte apresenta alguns aspectos sobre a governabilidade.

#### 5.1.2.5 Governabilidade

Na subcategoria governabilidade o foco está em descrever a forma de gestão na UFSC e nos setores, a partir das práticas dos gestores na instituição, e a forma que os mesmos utilizam para resolver conflitos e choques de ideias. Neste sentido, foi questionado primeiramente aos entrevistados qual o modelo de gestão predominante na UFSC.

A gente tem duas UFSC. Tem a UFSC que é colegiada e por consequência mais burocrática, que segue as normas. E tem a UFSC que não é nem um pouco burocrática, e resolve as coisas de acordo com o interesses de um grupo (E2).

Eu acho que é o político. Oficialmente pode não ser o político, mas é muita política. Tudo é muito político, acho que isso é o que domina. A gente tem muito a questão colegiada, há a própria eleição, tudo é feito em reuniões de colegiado e aprovado em reuniões de colegiado, tudo mais é discutido, mas, assim, até ali há uma certa manipulação também né (E8).

Eu acho que o político determinada todo o resto, porque eu acho que a partir das práticas políticas, não só de partidos, mas da política num sentido de “vamos manter as relações, vamos fazer isso por política, vamos se associar por política e não sei o que”, eu acho que isso vai determinar as regras de uma certa maneira. Porque as regras, elas existem, mas elas são mudadas, alteradas [...] (E9).

Ai tem uma mistura de burocrático e político. Eu vejo que tem bastante o lado burocrático no

sentido positivo. No sentido bem positivo. E o lado político em um sentido bem negativo. Eu vejo esses dois ainda (E12).

Os relatos afirmam que o modelo de gestão predominante na instituição é o político. Não que a burocracia não exista, ou que o colegiado não represente algo. Muitas vezes os aspectos políticos estão inseridos dentro destes, e conduzem as questões conforme interesse. Para se conseguir algo na instituição, como se credenciar em uma pós-graduação, muitas vezes é necessário ser aceito e indicado pelo grupo dominante, logo, “*se a gente não faz parte dessa política, não faz parte da patotinha*” (E10). Embora os entrevistados relatem que existe o predomínio do modelo político na UFSC; além deste, as universidades reúnem também os modelos colegiado e burocrático (BALDRIDGE et al., 1982).

Nesta perspectiva Alcadipani e Crubellate (2003, p. 75), afirmam que “ainda predomina na administração brasileira um viés fortemente gerencialista e pretensões de engenharia social, constituindo instrumento a favor de grupos dominantes ou privilegiados, de algum modo”. Ou seja, não se trata apenas de um aspecto cultural da UFSC a política a favor de grupos dominantes, mas é algo já arraigado na cultura da administração brasileira, que necessariamente influencia na cultura da instituição e vice-versa.

Ao tratar sobre a influência na cultura, se faz necessário resgatar a importância dos líderes neste processo. Uma vez que segundo Schein (2009) os líderes exercem um importante papel na construção, inserção e evolução da cultura. Neste aspecto, foi questionado aos entrevistados sobre como a liderança/gestão é exercida na UFSC, seja ela no setor ou na instituição de forma geral.

Então essas pessoas, esses grandes líderes que vão surgindo e acabam ocupando esses lugares [cargos de direção] parecem que eles não seguem os melhores caminhos, sabe. É como uma prática política meio nociva que acaba desconstruindo nossa própria sociedade (E3).

Há perfiz de liderança bastante diferenciados dentro da Universidade. Eu diria assim, se fossemos classificar em tipos, eu diria que há lideranças, gestões, muito mais políticas, [...] assim no sentido de agradar a todos, de atender a todas as

necessidades que aparecem, independente delas serem boas pra instituição ou não. E há lideranças que, não deixam de ser políticas também, mas elas seguem princípios que vão em encontro de interesses da Universidade. [...] Eu avalio, também, que há uma necessidade desses líderes, que tentam agradar a todos, está muito vinculado à questão da eleição, que são cargos eleitos (E6).

A liderança ela as vezes acaba sendo um tanto tendenciosa, seja pra beneficiar algum professor que já está mais tempo na casa, ou que seja maçom né, e acaba gerando alguns atritos. E eu tenho percebido que nas reuniões, inclusive, o que acontece é que às vezes a informação ela não é dada por inteiro (E10).

O que eu sinto no meu setor é isso, que as pessoas mais novas são mais cobradas, em cima, assim ó “tu fizesse? é pra hoje! tu fizesse?”. E quem é antigo “ahhh não fizesse? ahhh então tu pode me entregar semana que vem”. Mas dependendo da pessoa, se você está a mais tempo ou menos, há diferença de cobrança, de como se relaciona assim, se faz vista grossa ou não (E11).

Com relação à gestão, eu acho que ainda eles ainda tem aquela visão de liderança através do autoritarismo sabe. E também eu vejo assim, a gestão as vezes nem está tão preocupada com a UFSC em si. Porque se tivesse preocupada não faria o que está fazendo [...] há muitas situações que são resolvidas de forma política né (E12).

Os relatos veem afirmar situações já mencionadas em outros momentos, como por exemplo a influência política em determinadas práticas, cobrança maior para os recém chegados na instituição, e práticas de acordo com interesses próprios ou de grupos. Não obstante, existem gestores/líderes que, com seus acertos e erros durante sua gestão, muitas vezes são influenciados (ou “forçados”) e fazem “[...] *as coisas acontecerem de acordo como querem ou como exigem as forças por trás*” (E2). Outros, comandam pelo autoritarismo, realizando a gestão sem muitas vezes levar em conta os interesses da instituição, mas aspectos pessoais ou interesses de grupos – conforme identificado no discurso do

Entrevistado 12. Segundo Lipman-Blumen (2005) os líderes tóxicos são aqueles indivíduos que por força de seus comportamentos destrutivos e disfuncionais, intencionalmente, prejudicam os indivíduos e/ou a organização, e/ou elevam-se a custas de outros, enquanto involuntariamente causam sérios danos por seu comportamento descuidado ou imprudente, como também pela sua incompetência.

Apesar de algumas gestões “negativas” que não focam o interesse da instituição e utilizam-se de práticas nocivas e por vezes agressivas, há outros relatos de gestores/líderes que não se utilizam do poder investido no cargo para coordenar a equipe e acabam sendo alvo de agressões ao solicitar determinadas atividades, como o Plano de Interno de Atividade (PIT) ou Plano de Atividade Departamental (PAD), por exemplo.

Tem pessoas que desrespeitam esses gestores também de uma maneira bem grosseira assim, trocas de e-mail que a gente não acredita que aquilo aconteceu. Por exemplo, assim e-mail que fica registrado e falando, ironizando, abusando, então acho que no fim das contas eu não sei se no meu setor, por exemplo, quem tá no momento consegue se mostrar como uma pessoa que represente, mas talvez essa falta de respeito pela pessoa. E quando está desrespeitando chefe do departamento, tu não tá desrespeitando não só ele né, quando tu manda um e-mail coletivo pra todo mundo que tá dentro dos e-mails, tu está desrespeitando as regras, tu tá incitando os outros também a desrespeitarem. [...] (E9).

O relato apresentado anteriormente consta que quando o chefe de departamento solicitou o preenchimento do PIT para seus subordinados, começou a ser alvo de determinada pessoa simplesmente porque esta não queria realizar seu trabalho. E a partir disto, enviou diversas mensagens para todos hostilizando seu superior. Nesta situação, por mais incomum que seja, existe uma prática de violência moral ascendente, a qual, se persistente, pode configurar como assédio moral. Segundo Hirigoyen (2006; 2008) o assédio perpetrado por um ou mais subordinados ao seu superior é incomum, e muitas vezes não é levado em consideração, mas pode apresentar danos severos, uma vez que em geral utilizam-se de estratégias para denegrir a imagem da vítima.

Em contrapartida, existem outros que vão além do autoritarismo em seu modo de exercer a gestão. Apresentam um modo agressivo e

estratégias para adequar os subordinados, “*tem alguns detalhes assim que quer mostrar uma liderança de uma maneira ‘no chicote e no tronco assim’, muito sem sentido [...] Então acho que está tentando se mostrar pro grupo com algumas ações que são desnecessárias e que só acabam causando briguinta (E9)*”. O estilo de gestão “tirânico”, que apresenta comportamentos pró-organização e anti-subordinados, pode se comportar de acordo com as metas, tarefas e objetivos da organização. Entretanto, eles normalmente obtém os resultados não com adesão, mas com autoritarismo, ao custo de humilhar, menosprezar e manipular seus subordinados enquanto eles estão realizando o trabalho (AASLAND; SKOGSTAD; EINARSEN, 2008). Por meio de palavras aparentemente inofensivas, alusões, sugestões ou não ditos, Heloani (2005) acredita que é efetivamente possível desequilibrar um indivíduo ou até destruí-lo, sem que os que o rodeiam intervenham. Ainda de acordo com o autor, há manipulação sem maior importância, que deixa apenas um rastro de amargura ou de vergonha por ter sido enganado, mas há também manipulações muito mais graves que atingem a própria identidade da vítima.

Não obstante, segundo Bradaschia (2007), além de mudança na natureza do trabalho, da organização do trabalho e da cultura organizacional, o comportamento dos líderes são um dos fatores que podem anteceder ao assédio moral no trabalho, seja pela deficiência nos comportamentos, fraqueza de autoridade hierárquica, lideranças abusivas ou liberais.

A partir dos relatos sobre as formas de gestão e liderança existentes na UFSC, parte-se agora para uma discussão sobre a posição do superior hierárquico e da gestão da UFSC em relação a forma de resolução de conflitos e choques de ideias, ou seja, como lidam com comportamentos divergentes. Desta forma, foi perguntado se há uniformidade nos modo de pensar e agir na instituição, e como o setor e a gestão lidam com isso.

Os conteúdos têm em comum a variabilidade (não uniformidade). Mas isso não significa que a própria gestão não procure o contrário disso, conforme relato “*Eu vejo que sempre as gestões, quem está no poder tenta fazer essa uniformidade. Deixa tudo mais ou menos controlável, todo um modelo pronto preparado*” (E3). No entanto, segundo Alcadiapani e Crubellate (2003), a sociedade e cultura brasileira são caracterizadas por uma heterogeneidade e complexidade. E ao entrar na questão da cultura brasileira, um dos relatos pressupõe um aspecto negativo disto, “*A única coisa que eu acho que é uniforme é a cultura nacional que é característico do povo brasileiro, de comportamento, de não seguir muito, não querer, uma relutância em seguir protocolos e sempre dar um jeito nas situações*

*né?”* (E7). O jeitinho brasileiro, é um modo do indivíduo conseguir atingir os objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias, ou seja, “é usado para ‘burlar’ determinações que, se levadas em conta, inviabilizariam ou tornariam difícil a ação pretendida pela pessoa que pede o jeito” (MOTTA; ALCADIPANI, 1999). Motta (2000; 2003) acrescenta ao afirmar que as organizações brasileiras são tão burocratizadas que o “único jeito” de contornar isso é por meio do jeitinho.

Segundo o Entrevistado 7, estas características não são exclusivas da UFSC. Muitas vezes a uniformidade é do ponto de vista da gestão:

A gestão atual, estamos falando da atual gestão da Universidade, que existem princípios, existe justiça, existem diretrizes muito claras, mas no cotidiano, as ações são muito diversas. Então não há uniformidade nos modos de agir. O que que eu estou querendo dizer com isso: [...] há um universo bastante expressivo de profissionais que seguem as diretrizes, que seguem, que respeitam as diretrizes que são da Universidade Federal. Ou seja, do que que eu estou falando dessas diretrizes: da ética, da justiça, do respeito à hierarquia. Isso é algo que não é uniforme na universidade, né, a questão do respeito à hierarquia. De um trabalho comprometido, de uma dedicação à instituição [...]. Mas há profissionais que o predomínio é dos interesses individuais e, se der tempo, se for possível, encaminha as questões institucionais, mas encaminha quando dá, do jeito que dá, na hora que dá, e da maneira que conseguir fazer (E6).

No Brasil, culturalmente é dado grande valor ao individual sobre o coletivo, ou seja, os interesses pessoais são apresentados como mais importantes do que o conjunto da sociedade, assim, cada um favorece os seus e o seu grupo em detrimento do interesse coletivo (MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

O que muitas vezes acontece de forma geral é um condicionamento momentâneo, conforme relato de um dos entrevistados: “*Acho que na verdade é um condicionamento circunstancial. As pessoas agem de acordo com as circunstâncias que condicionam, enfim, as coisas, pro que elas acham melhor naquele momento*” (E4). Em consonância com o relatado, “*eu acho que algumas pessoas acabam se adaptando a essa*

*uniformização, porque ou tu tá dentro, ou tu faz parte daquele corpo, e obedece algumas regras estabelecidas ali dentro. Ou então tu é carta fora do baralho, e por isso você também não é beneficiado”* (E10). Ou seja, a uniformização, ou neste caso o condicionamento circunstancial, ocorre como uma forma política ou estratégica para “entrar no jogo” e conseguir benefícios ou não sofrer sanções por fazer parte de outro grupo ou de ter uma ideologia diferente, etc. Desta forma, “ao entrar no jogo” embarcam em uma construção processual que a submete a seguir ao grupo dominante (GAULEJAC, 2007).

A partir desta diferença na forma de pensar, comportar-se e agir, existe uma reação por parte do superior hierárquico (setor) e da própria gestão da UFSC. As verbalizações vão desde uma ação mais tranquila e cordial, como conversar e receber bem, a situações opostas, com assédio, retaliação e demais.

A minha chefia fica super contrariada quando recebe crítica e faz gestão e pressão para as coisas acontecerem do modo como ela quer (P19 - setor).

Há sempre as conversas, mas no final das contas o que vale é a opinião “da gestão” [UFSC]. (P24 - UFSC).

Meu atual chefe lida com tudo isso de maneira muito inteligente e educada. No setor em que trabalhei antes, comportamentos e ideias divergentes eram encaradas como perseguição e “remar contra”, ou seja, era a diferença entre ser ou não a laranja podre do departamento! (P67 - setor).

Não lida, é cultura da situação deixar de trabalhar com a oposição. Em algumas situações presenciei inclusive retaliação, criando dificuldades nas ações mais simples de resolução (P22 - UFSC).

Com punição, coerção, controle, imposição de sua própria vontade sobre a vontade dos demais. Passa por cima de setores responsáveis por determinadas atividades para atender aos seus interesses particulares (P30 - UFSC).

Nosso departamento por exemplo, nós temos que fazer goela abaixo muito vezes. Porque sempre tem

alguém que grita mais alto. Então com a gente lá, eu vejo que essa gestão [UFSC], ela não conseguiu ver [nosso setor] como uma unidade de fato de competência para gerir todos os trâmites, todos os processos sabe. Então assim, muita gente, os diretores de outros centros, os diretores de departamento, os próprios pró-reitores, todo mundo tenta resolver os seus problemas com autoritarismo, com aquele negócio também de tentar dar um jeitinho né (E12 - UFSC/setor).

Os discursos dos pesquisados refletem o despreparo por parte dos gestores quando os comportamentos não estão em consonância como o desejado por eles. Cabe, em algumas falas, o ditado que “quem não está comigo, está contra mim!”. Segundo Sina (2007) em organizações com uma cultura muitas vezes autoritária, que não permite uma diversidade de ideias (seja a favor ou contrárias), acaba por privar a si própria de usufruir o que pode haver de melhor, a diversidade e conseqüentemente uma melhoria em suas práticas, ações e comportamentos.

Por sua vez, tais chefias, ao receberem uma crítica ou algum comentário sobre sua postura ou ideia, se posicionam de uma forma negativa, podendo encarar a situação de forma pessoal, e partem para a retaliação. Quando se trata de poder, é preciso ter cuidado com quem está acima, pois quando você se expõe e apresenta falhas ou defeitos nos planos, comportamento ou ações do superior, é natural que isso desperte nele todos os tipos de ressentimentos, como inveja, raiva, insegurança, que podem vir a prejudicar quem o fez (GREENE; ELFFERS, 2000). Em outros casos, os chefes podem também escutar diplomaticamente as ideias e críticas, e ainda assim (certas ou não), executam suas ações de acordo com sua vontade. Nesta perspectiva, Srouf (2012) comenta que todo processo político representa uma disputa de interesses, que ocorre entre um fogo cruzado de pressão, e tem por objetivo satisfazer alguns interesses em detrimento à de outros, e assim, faz com que algumas decisões sejam tomadas e se tornem imperativas.

De forma mais extrema, houve relatos que os gestores ao serem “confrontados”, ou seja, quando o trabalhador apresenta comportamentos e ideias divergentes aos deles, tem como reação práticas hostis, seja de violência moral ou o próprio assédio moral.

Atualmente, com assédio!! (P32).

Com assédio. Sequência de ações que humilham e agridem os opositores. Com dissimulação (P33).

Em nosso setor, geralmente há diálogo, mas há casos de violência moral, como delegar tarefas indesejadas ou ignorar o subordinado (P70).

A divergência entre ideias, sentir-se ameaçado pelo outro, o medo de perder o poder (não especificamente o cargo, mas o seu *status*), são fatores que podem provocar que determinados indivíduos pratiquem o assédio moral (ZAPF; EINARSEN, 2003; VARTIA, 2003; EINARSEN et al., 2003; 2005; 2011; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES; TOLFO; NUNES, 2013). E desta forma realizam uma gestão por injúria, eliminando seus opositores por meio de humilhações, sejam pessoais, atribuindo atividades despropositadas, ou também ignorando os opositores. Na gestão por injúria, os gestores submetem os trabalhadores a grandes pressões, tratando-os de forma desrespeitosa, com humilhações, insultos, enfim, com total falta de respeito (HIRIGOYEN, 2006; SCANFONE; TEODÓSIO, 2004). Sendo que nessas situações as agressões são visíveis a todos, o que não é muito comum em situações de assédio moral, uma vez que em geral são práticas mais veladas (HIRIGOYEN, 2006).

Enfim, esta subcategoria apresenta alguns aspectos sobre a forma de gestão, as práticas de liderança, e resolução de conflitos e choques de ideias dentro dos setores e na UFSC como um todo. Desta forma, os discursos ilustraram sobre a predominância política na forma de gestão praticada na instituição, a qual prioriza o interesse individual ou coletivo, ou seja, o grupo dominante que orienta as ações e comportamentos dentro dos setores e instituição. Sendo que o indivíduo pertencente a este grupo ou que compactua com o mesmo, poderá usufruir certos benefícios, e aqueles contra, terão algumas sanções. E assim, estas lideranças/gestores, utilizam do poder investido no seu cargo para comandar e controlar os demais. E caso sendo contrariados devido suas ações ou comportamentos, tendem muitas vezes a utilizar estratégias para subverter a oposição, e fazem com que suas opiniões e ações sejam implementadas. Não obstante, como já identificado ao longo desta tese, é visível na instituição a questão de influências (internas ou externas) na formação da cultura e nas práticas organizacionais – as quais serão desenvolvidas com mais afinco na subseção seguinte.

### 5.1.2.6 Forças delimitadoras

As forças delimitadoras referem-se a influência interna (docentes, técnico-administrativos, sindicatos, grupos dominantes) e externa (grupos políticos, maçonaria, órgãos de classe) na formação da cultura e nas práticas organizacionais na UFSC. Ou seja, são forças que influenciam positivamente ou negativamente as práticas institucionais e os relacionamentos interpessoais. Desta forma, foram questionados aos participantes com que frequência ele acredita que há influência de atores tanto internos quanto externos, quem influencia mais e como ocorre essa influência.

Tabela 14: Forças delimitadoras: influência na cultura e práticas organizacionais

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Em branco	7	3,3
Nunca	8	3,7
Raramente	19	8,9
Às vezes	65	30,4
Frequentemente	76	35,5
Sempre	39	18,2
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

A tabela anterior apresenta a frequência com que os trabalhadores da instituição acreditam que há influência interna e/ou externa na cultura e nas práticas institucionais. Ou seja, observam uma grande influência na UFSC, conforme muitas vezes mencionado em outras subseções. A influência interna, segundo os pesquisados, é a mais frequente (84,3%), mas não significa que não haja componentes externos que influenciem internamente. Como por exemplo, a participação de servidores (docentes ou técnicos) em grupos políticos ou maçonarias, que utilizam-se dos seus cargos para influenciar na instituição a partir de diretrizes destes grupos externos.

Tal influência é exercida principalmente pelos docentes, sindicatos, grupos internos e técnico-administrativos. Ou seja, as categorias influenciam mais. E dentro destas, necessariamente, existem situações de influência de coalisões dominantes, interesses próprios ou de grupos, de ser mais antigo na instituição, e demais.

Tabela 15: Forças delimitadoras: influência interna na cultura e práticas organizacionais

<b>INFLUENCIA INTERNA</b>	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Docentes	34	24,3
Sindicatos	32	22,9
Grupos informais internos	12	8,6
TAES	9	6,4
Categorias (Docentes e técnicos)	8	5,7
Outros	23	16,4
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>84,3</b>

Fonte: dados primários (2016)

A tabela anterior demonstra situações já relatadas em outras seções, a influência dos docentes na instituição, pois muitas vezes estes *“ocupam posições de maior poder na UFSC”* (P145). E com isso, apresentam meios e estratégias de maior “peso”. Os sindicatos influenciam *“orientando posturas e posicionamento político”* (P155), em geral com a deflagração de greves (P18; P39; P42; P106; P156; P167).

Os interesses de determinados grupos compostos principalmente por docentes de uma determinada área em comum. As conexões desse grupo com o ambiente externo e com a gestão também influenciam seu comportamento. [COMO→] Diretamente na gestão política e práticas da instituição. (P51).

Sindicatos. [COMO→] Notadamente pela visão corporativa, que ainda propaga uma visão distorcida que a relação com a instituição deve ser construída unicamente na percepção de direitos, sem cultivar a responsabilidade e o comprometimento com a construção da instituição. (P143).

Técnico-administrativos e docentes [COMO→] No convívio diário, por meio de uma distinção entre classes que determina uma segregação e uma suposta hierarquia entre classes trabalhadoras, como se uma atividade fosse mais relevante que outra. (P185).

Penso que se trata de relações dialéticas: todos influenciam e são influenciados. Mas creio haver determinadas coalizões dominantes que exercem maior influência sobre as ações. [COMO→] Relações de exercício de poder e dominação, hoje em função do cargo/função, hora pela posição que ocupa na instituição, hora pelos grupos de poder do qual se faz parte, etc. Há inúmeras razões pelas quais a dominação, e conseqüente influência, ocorre. (P195).

O consenso dos discursos é a existência de uma influência negativa, que prioriza os interesses individuais ou de determinados grupos sobrepostos aos da instituição. E assim, orientam e criam práticas organizacionais e inserem determinados aspectos na própria cultura. E ao tratar sobre a cultura, nos discursos anteriores é comentando a hierarquização entre classes (docentes e técnicos), e como isso repercute na instituição e na própria cultura da mesma, incitando que uma categoria é mais relevante que a outra. Nesta vertente, os sindicatos muitas vezes enfatizam mais essa segregação entre classes, conforme visualizado no discurso de um entrevistado: *“É como eu te falei essa questão de categoria, acirrando essa coisa de categoria sabe. Já existe isso né, essas coisas dos técnicos se defenderem porque se sentem desvalorizados em relação aos professores e tudo. E o sindicato reforça bem isso, bastante! Bastante! Eu vejo uma influência bem grande assim do sindicato”* (E11).

Doravante, muito das situações elencadas pelos pesquisados têm também uma influência externa (15,7%) que necessariamente repercute nas práticas internas da instituição. E isso ocorre mediante grupos e partidos políticos (6,4%), maçonaria (4,3%), empresas e instituições externas (2,9%), e necessariamente o governo e setores governamentais como ministério da educação (MEC), CAPES, e demais (2,1%).

Maçonaria [COMO→] alianças, articulações políticas, boicotes (P3).

O MEC, a CAPES, o Ministério Público e a equipe política que define os seus rumos pessoais como sendo da UFSC [COMO→] Desarticulando e substituindo pessoas e criando cargos, sem estudos de demandas e necessidades. Estamos muito longe de ser a universidade que todos nós queremos. Não existe governança democrática na UFSC. (P10).

Mídia externa [COMO→] Por meio de seu alcance junto à comunidade. (P23).

Partidos políticos, oligarquias, maçonaria [COMO→] Tráfico de influência (P38).

Grupos externos vinculados ao poder econômico (inclusa a grande mídia comercial). [COMO→] Via pressão e manipulação da opinião pública. (P91).

Maçonaria, partidos políticos [COMO→] Na ocupação dos postos e definição de políticas e práticas administrativas (P105).

Os órgãos de controle influenciam bastante também a cultura da universidade. [COMO→] Porque por exemplo, CGU e TCU vivem cobrando implantações de procedimentos. Então somente depois que vem uma imposição desses órgãos é mudado uma situação aqui dentro. Então assim, eles também mudam, com certeza! O próprio MEC também acaba mudando né [...] Então eu acredito que os órgãos externos influenciam sim quando eles impõem um procedimento (E12).

As articulações políticas, conforme mencionado em diversas outras verbalizações e que é reiterada nesta categoria, é uma prática comum dentro de determinados grupos, que por sua vez influenciam dentro da instituição. Segundo Pires e Macêdo (2006) o setor público é percebido como um ambiente “onde predomina o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoas e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas”. Desta forma, segundo os autores, existe um sentimento de iniquidade e injustiça, além de um abismo entre o discurso e as práticas oficiais. Desta forma, o governo e setores governamentais, criam e aplicam novas normas e regras sem terem o conhecimento da real situação das instituições, algumas vezes, apenas com critérios políticos e de interesse. Para Leitão (1985) existe uma grande influência externa por parte do governo que enfraquece as universidades, sobretudo a gestão da universidade, em relação as suas atividades-meios, através de leis, decretos e portarias. As ações do poder executivo nas universidades muitas vezes não lhe são aplicáveis, e provocam implicações principalmente nas áreas de pessoal e financeira;

ou seja, o governo muitas vezes desconhece as especificidades e funções da universidade, e isso gera conflitos de autoridade (MARTINS FILHO, apud LEITÃO, 1985).

Não obstante, a mídia também influencia fortemente e constantemente a sociedade, a qual muitas vezes divulga (ou conduz a notícia) apenas aquilo que seus diretores ou “patrocinadores” desejam, e assim, manipulam a informação e a opinião pública em diversos aspectos. Botando os gestores universitários, estudantes e muitos outros à opinião e críticas da sociedade, que não conhece a realidade universitária e muito menos os fatos reais por trás das histórias contadas pelos jornalistas.

Pelo objetivo principal das universidades ser o ensino (voltada para os usuários), isso necessariamente a deixa “refém” de fortes pressões e influências (TOLFO, 1991), seja pelos órgãos de controle, as mídias, grupos internos e externos, e a sociedade. As quais estão atentas para as situações existentes na instituição.

Por fim, os discursos permitem identificar que a universidade sofre influência de forma externa e interna, a qual é possível verificar no dia-a-dia da instituição de uma forma ou de outra. Neste sentido, essas influências complexificam o que é visto na sociedade, os pontos de vistas diferentes, as dificuldades, as diversidades existentes. Contudo, “*na organização é mais intenso porque além de refletir o que está lá fora, ela obriga as pessoas se relacionarem diariamente*” (E3). Posto isto, o enfatizado pelos pesquisados é uma influência negativa nas práticas organizacionais e na cultura da instituição, na qual o interesse pessoal ou do grupo dominante muitas vezes é posto em primeiro lugar.

#### 5.1.2.7 Resumo

Na categoria políticas de gestão institucional pretendeu-se conhecer bases para interpretar e executar o trabalho, comunicação na instituição, critérios para ocupação de cargos, práticas de reforçamento, governabilidade, e as forças delimitadoras. A partir desta, foi possível identificar as políticas explícitas e implícitas que são praticadas na instituição, sejam elas legitimadas ou não.

Na subcategoria bases para interpretar e executar o trabalho, que se configura na forma como os trabalhadores interpretam e executam seus trabalhos no setor e na instituição, constatou-se fortemente o princípio da tradição – identificado como praticado por 43,9% no setor e 55,1% na UFSC. Na tradição os mais antigos explicam para os mais novos “como as coisas são e funcionam”, mesmo que estejam em discordância com os procedimentos e normas da instituição. Ou seja, “sempre foi feito desse

modo”. Em sequência, o processo racional-legal, que segue princípios racionais, ancorados em normas e regras, foi identificado com 36% no setor e 30,4% na UFSC.

Na organização comunicativa, que representa os meios, o modo, e a difusão de comunicação – formais ou informais – utilizados pelos trabalhadores e setores, foi constatado que as diversas comunicações (chefias e subordinados; docentes e TAEs; entre docentes; entre TAEs; entre chefias) nos setores ocorrem prioritariamente de modo informal, e na UFSC formalmente. Nestes aspectos, a comunicação interna/institucional, sobre normas e procedimentos, entre setores e nas mídias da instituição foi considerada como razoável por grande parte dos pesquisados. O que indica que muito se deve realizar para melhorar esse processo. Uma vez que a falta de comunicação pode prejudicar o desenvolvimento de atividades, e conseqüentemente o relacionamento de chefias e subordinados.

Na ocupação de cargos, que envolve os critérios para seleção de cargos de gestão e para o ingresso à docência, sejam estes discursados e/ou praticados, observou-se uma forte influência política ou de relacionamento com pessoas ou grupos dominantes (64,3%) como critério utilizado na seleção para cargos de direção ou chefia. Por sua vez, no aspecto do ingresso à docência, 38,3% afirmam existir outros critérios fora aspectos técnicos exigidos para o ingresso. Que por conseqüência, é oriundo do interesse de indivíduos ou grupos por determinado(s) candidato(s) durante os concursos. Ou seja, nos critérios de seleção muitas vezes não são considerados prioritariamente os aspectos técnico/competências, mas o interesse pessoal ou dos grupos dominantes que se utilizam de suas conexões e poder para realizarem suas façanhas.

E o domínio do interesse individual ou de grupos dominantes também foi identificado na subcategoria de práticas de reforçamento, onde apresenta as ações e estratégias utilizadas para recompensar ou penalizar os trabalhadores. Desta forma, quando determinado trabalhador faz parte do grupo, segue o mesmo pensamento do seu chefe (ou da gestão) pode ser favorecido de algum modo, seja uma proteção, maior espaço de sala/laboratório, facilidade para acesso a recursos para eventos ou material, ingresso à cargos, e outros. Por outro lado, os “desfavorecidos”, muitas vezes dividem espaços pequenos com outros, não tem facilidade ao acesso de recursos, são cobrados excessivamente em relação as atividades e ao horário de trabalho.

Tais práticas antigas na instituição seguindo os pesquisados, podem ser relacionadas àqueles que estão no poder e sua forma de “governar”. Neste sentido, na subcategoria governabilidade, se concentra

na forma de gestão nos setores e na UFSC, as práticas dos gestores e a forma que lidam com conflitos e choques de ideias. Desta forma, em consonância com as afirmações anteriores, o modelo de gestão predominante na instituição segundo os pesquisados é o político, onde muitas vezes é “importante” você fazer parte de um grupo dominante para conseguir algo. Por sua vez, os líderes ou gestores neste processo, agem mais de forma política seguindo muitas vezes o seu próprio interesse ou do seu grupo. Além do mais, alguns fazem sua gestão de forma autoritária, não se importando com a opinião dos demais. Desta forma, ao receberem determinados comentários sobre sua postura ou ideia, reagem de forma negativa e com represarias. Em alguns casos praticam situações de assédio moral.

Na última subcategoria, forças delimitadoras, que reflete a influência interna e externa na formação da cultura e práticas organizacionais, os pesquisados afirmaram que é frequente (35,5%) a influência de determinadas forças. Sendo que internamente a influência ocorre mais pelos docentes, sindicatos e técnicos, e externamente por grupos/partidos políticos, maçonarias e demais. Necessariamente, estes grupos influenciam e sofrem influência de outros. Não obstante, a influência, em geral, é negativa, motivada pelo interesses individuais ou de determinados grupos dominantes que não necessariamente estão em consonância com os objetivos organizacionais.

Por fim, as situações elencadas nestas subseções refletem alguns aspectos das políticas de gestão institucional tendo como base as opiniões e vivências dos pesquisados no ambiente laboral. Muitos dos aspectos levantados aparecem em outras categorias, como situações de influências de determinados grupos, políticas de ação mediante interesse individual ou de grupo, práticas de benefício ou punição que dependem dos grupos de coalizão dos quais o trabalhador se encontra. Não obstante, as normativas institucionais que deveriam guiar os trabalhadores e controlar os “excessos” são ignoradas ou são raras, pois existe uma diferença entre o que está escrito e o que não está escrito. Assim, na categoria seguinte se discutirá sobre tais normativas, as escritas, as não escritas, e também sobre o código de ética.

### ***5.1.3 Normativas Institucionais***

Na categoria normativas institucionais o foco está em descrever os comportamentos e/ou procedimentos que são considerados padrão – norteadores – para a maior parte das situações organizacionais, as quais devem ser seguidas por todos. Desta forma, foi questionado sobre as

regras e normas escritas e não escritas, e sobre o código de ética, que se configuram como importantes elementos normativos e regulatórios.

Primeiramente, foi questionado aos pesquisados quem os comunicou sobre as normas e regras da UFSC. Ou seja, se eles tiveram conhecimento por meio de colegas, chefia, instituição, sindicato, estudantes, ou até mesmo se não foram informados. Tais resultados podem ser visualizadas na tabela em sequência.

Tabela 16: Regras e normas: quem comunicou

<b>QUEM COMUNICOU</b>		<b>NÃO</b>	<b>SIM</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Colegas</b>	<b>Freq.</b>	99	115	<b>214</b>
	<b>%</b>	46,3	53,7	<b>100,0</b>
<b>Chefias</b>	<b>Freq.</b>	144	70	<b>214</b>
	<b>%</b>	67,3	32,7	<b>100,0</b>
<b>Instituição durante o processo de integração</b>	<b>Freq.</b>	151	63	<b>214</b>
	<b>%</b>	70,6	29,4	<b>100,0</b>
<b>Não fui comunicado</b>	<b>Freq.</b>	156	58	<b>214</b>
	<b>%</b>	72,9	27,1	<b>100,0</b>
<b>Sindicato</b>	<b>Freq.</b>	208	6	<b>214</b>
	<b>%</b>	97,2	2,8	<b>100,0</b>
<b>Estudantes</b>	<b>Freq.</b>	210	4	<b>214</b>
	<b>%</b>	98,1	1,9	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Fica evidenciado na tabela anterior que são os próprios colegas (53,7%) que orientam os trabalhadores sobre as regras e normas da instituição, sejam elas escritas ou não escritas. Em sequência, as chefias com 32,7%, a instituição durante o processo de integração com 29,4%, e 27,1% afirmam que não foram comunicados.

A maior incidência por parte dos colegas vai ao encontro das informações de como o trabalhador se sentiu integrado ao seu local de trabalho verificado na subcategoria rituais e ritos organizacionais, onde a maioria relatou que foi quando socializaram com seus pares. E tal socialização não apenas se configura como um relacionamento interpessoal, mas também com aspectos relacionados ao próprio trabalho como a informação sobre normas e regras, e como realizar as atividades.

Por sua vez, muitos descobrem por si só sobre as regras e normas institucionais, seja “*pela legislação estudada para o concurso*” (P108), buscando informação por meio de pesquisa nos sites da UFSC e em documentos oficiais (P8; P23; P34; P68; P79; P87; P97; P142; P145), por necessidade (P47), fazendo errado (P198), e na prática (P12; P22; P104).

De fato existem muitas regras e normas que norteiam os comportamentos e ações no trabalho dentro da instituição, onde cada setor e área compreende diferentes aspectos. Doravante, existem tanto regras e normas escritas como também as não escritas, mas que regem o comportamento e ações dos indivíduos dentro da instituição – as quais serão apresentadas nas subseções seguintes.

### 5.1.3.1 Regras e normas escritas

Nesta subcategoria é discutido sobre o conhecimento e uso de regras e normas escritas, formalizadas e explicitadas pela instituição a partir da observações dos pesquisados. Portanto, foram realizados alguns questionamentos, tais como se as normas e regras são seguidas, se há explicação delas durante a integração de um novo funcionário ou na ocupação de um novo cargo.

O trabalho dentro da instituição é complexo e diverso, ou seja, existem várias áreas de atuação, o que ocasiona em diferentes normas e regras para execução do trabalho e conseqüentemente comportamento. Apesar da diversidade existente dentro da instituição, primeiramente foi questionado se as normas escritas são seguidas à risca. Uma vez que é comum o relato da existência de normas não escritas que são frequentemente praticadas.

Tabela 17: Regras e normas escritas: seguidas à risca

	FREQ.	%
Em branco	3	1,4
Nunca	9	4,2
Raramente	37	17,3
Às vezes	95	44,4
Frequentemente	62	29,0
Sempre	8	3,7
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Na tabela anterior, com 44,4% de incidência, os pesquisados relatam que as vezes as normas escritas são seguidas, ou seja, existem outras normas e regras que regem o comportamento e as ações dos trabalhadores dentro da instituição. Desta forma, existem “*regras invisíveis que regem as relações na UFSC*” (P51). De fato existem situações diversas dentro da instituição, cada qual com suas especificidades.

Aparentemente aqui no nosso campus as regras são seguidas. De um modo geral grande parte das pessoas estão atentas e conhecem as normas. Até muitas vezes, eu próprio, vou assumir a culpa, eu tenho que procurar me atualizar porque tem normas que eu não prestei atenção, e eu quando me dou conta sou um dos poucos que não está fazendo (E1).

Nós trabalhamos num setor técnico, então nós seguimos normas técnicas [...]. Então essas normas, por nós, são seguidas. Não há uma cobrança super formal sobre isso, mas como profissionais de área técnica a gente se resguarda quando usa essas normas, elas não são leis, mas pelo bom senso da profissão a gente usa as normas. Se acontecer alguma coisa a gente está, está resguardado né (E4).

As questões normativas da Universidade a gente já vai mais pelo bom senso. [...] eu não sigo assim tanto as escritas quanto as não escritas, eu ajo mais pelo bom senso [...] (E4).

Eu vejo que há um trabalho em procurar estabelecer essas normas e buscar o cumprimento das mesmas. Tem uma questão cultural, apesar da Universidade ser muito diversificada né, [...], tem essa diversidade regional aqui dentro, muitas pessoas de fora [...] parece que tem uma relutância em seguir. Principalmente as pessoas que estão há mais tempo na casa né? Existia uma regra antes, mas com a evolução da tecnologia, com a evolução de normatizações, algumas mudanças têm que acontecer. Algumas coisas antes eram permitidas ou não eram previstas em lei e de repente elas passam a ser. Existe uma relutância, uma resistência enorme em mudança de comportamento. É bem difícil assim trabalhar com isso lá: “ah mais eu sempre fiz assim” “ah isso nunca ninguém me falou isso antes”, “ah antes não era, mas agora é”. Eu percebo uma coisa bastante regional dessa relutância de seguir exatamente o protocolo (E7).

Nos discursos anteriores, é possível identificar algumas situações. Primeiramente, ocorre o seguimento das normas e regras escritas, e quando não, pode existir a procura para se orientar melhor em como deve proceder. Ou seja, em alguns casos existe uma pró-atividade do trabalhador (que deveria ser sua atitude padrão – conhecer as normas e regras de sua atividade), já em outros existe um embate entre os novos e os antigos trabalhadores. Isto “*porque enquanto os mais novos estão tentando manter uma cultura organizacional com relação a burocracia, com relação a tramites, a procedimentos né, os outros, os mais antigos, como sempre fizeram de qualquer forma assim sem se atentar a estes procedimentos, a estas regras*” (E12). Em consequência disto, começam a entrar em choque, em conflito. Não obstante, alguns trabalhadores mais antigos apresentam uma resistência para realizarem as atividades conforme dita as regras e normas, uma vez que “sempre foi feito desta forma”.

Em determinadas situações existe, segundo Hofstede ([19--]a) uma orientação para práticas de curto prazo, em outras palavras, são comportamentos que mantem as práticas, as tradições e normas antigas. Ou nas palavras de Schein (2009) tem uma natureza do tempo voltada para o passado, pensam e têm práticas como as coisas costumavam. Desta forma, a tradição prevalece como base de interpretar e executar as atividades. Nesta questão dos antigos e novos, Bourdieu (2013) colabora ao relatar que existe uma visão um pouco maniqueísta que organiza de um lado o progresso e os progressistas, e do outro a resistência e os conservadores, os quais ao mesmo tempo são poderes concorrentes e complementares.

Outra situação elencada é o aspecto da especificidade do trabalho, conforme discurso do Entrevistado 4, quando ressalta que trabalha em um setor técnico, que segue normas técnicas – não exatamente se reportando às normas institucionais. E quando reporta a este aspecto, as “normativas da Universidade”, o uso indica informalidade. Ainda é posto que as regras técnicas são mais seguidas que algumas normativas institucionais pela especificidade do trabalho que executa, uma vez que algumas vezes tais normativas não estão em consonância com os aspectos técnicos do trabalho.

Não obstante, as regras e normas escritas algumas vezes são aplicadas conforme interesses, ou seja, “*as regras se aplicam quando convém*” (E2).

Claro que existem essas regras, mas até tem um colega que diz: ‘para os amigos as leis e para os inimigos os rigores das leis’. [...] Então depende de como eu interpreto as leis e como é que eu vou aplicar essas leis. E o que eu tenho visto esses 4 anos é exatamente isso, essas leis, essas normas, essas, elas são aplicadas de acordo com meu grau de proximidade, de interesse em relação àquele indivíduo ou aquele colega. E isso, na minha ignorância, eu compreendo como sendo um assédio moral. Existe uma diferenciação, acho que lei é lei e ela tem que ser aplicada, independente se você é meu amigo ou se você é meu inimigo, não interessa. O que não deveria existir isso inclusive isso dentro de uma instituição, na minha ignorância, desculpa, mais eu acho que uma instituição de ensino onde existe uma competição entre as pessoas, seja por bolsas, seja por benefícios, é mesquinha de mais. Talvez eu seja lúdica demais, talvez eu seja sonhadora, não sei, pode ser que seja, mas eu ainda prefiro morrer assim (E10).

O que eu vejo na UFSC é que tem muita questão do que convém. Se convém apegar a norma escrita, usa. Se não convém, então tem uma argumentação para não usar porque há muito tempo se faz assim ou assim, e não vai prejudicar ninguém e vai ser melhor (E11).

Tais situações demonstram algumas facetas do “convém” quanto ao uso de regras e normas dentro da instituição. Onde são usadas de acordo com o interesse de uns, e aplicadas em outros como uma forma de “controle” ou “punição”. Por meio das verbalizações é possível constatar o clientelismo, de modo que na autonomia operacional das organizações públicas podem incidir privilégios corporativistas, práticas de favorecimento e clientelismo, e, quando não, exercício duvidoso do cargo (CASTOR; JOSÉ, 1998; PIRES; MACÊDO, 2006). Em situações estas, tais práticas podem se tornar ocorrências de assédio moral, a diferenciação de um em detrimento a outro. Em outras palavras, o uso de regras e normas para beneficiar alguém, e o uso das mesmas para prejudicar outro(s). Em geral, “*as regras, as normas, os procedimentos,*

*as instruções, elas até existem escritas, mas, mesmo o que é escrito, não é seguido à risca” (E7).*

Ao transpassar o debate sobre o uso ou não das normas e regras escritas, parte-se para uma discussão sobre a existência de uma explicação destas durante a integração de um novo funcionário e na ocupação de um novo cargo.

Tabela 18: Regras e normas escritas: explicação na integração e ocupação de um cargo

	EXPLICAÇÃO DAS REGRAS/NORMAS ESCRITAS NA:			
	Integração de um novo funcionário		Ocupação de um novo cargo	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Em branco	4	1,9	4	1,9
Nunca	29	13,6	42	19,6
Raramente	53	24,8	47	22,0
Às vezes	66	30,8	69	32,2
Frequentemente	44	20,6	42	19,6
Sempre	18	8,4	10	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Tanto na integração de um novo funcionário quanto na ocupação de um novo cargo, a explicação das regras e normas escritas ocorre “às vezes” – 30,8% e 32,2% respectivamente. Ou seja, a explicação destas não ocorre com frequência dentro da instituição. A comunicação sobre normas, regras e procedimentos de execução do trabalho, seja no setor ou na UFSC, não é uma prática exercida pela maioria<sup>48</sup>. Tanto é que existem discursos que evidenciam a não existência (ou insuficiência ou informalidade) destas informações ao iniciar o trabalho ou quando assumem um cargo novo.

Assim, normas não foram passadas, assim como pra ninguém quando a gente entra né. Parece que se esquece que está chegando alguém, de ter que passar algumas coisas e de situar essa pessoa. Isso não foi passado (E8).

<sup>48</sup> Algumas dados numéricos sobre esta afirmação podem ser visualizados na subseção 5.1.2.2 Organização comunicativa.

Quando eu sai [do setor] que eu passei pra [esse outro setor]. Nós temos lá muito espaçadamente muitas rotinas escritas, mas assim, folhinhas separadas sabe? Que alguém se preocupou “não, vou fazer essa rotina”. Porque eu, eu tenho esse costume assim, to aprendendo a fazer alguma coisa nova, eu faço essa rotina. Só que isso não é formalizado sabe. Isso não vira um manual. Porque quando eu entrei nesse trabalho então, é claro que eu o conhecia de uma maneira mais geral. Agora da maneira específica, ali do dia a dia, o operacional, eu não sei. Então tenho que aprender. [...] Agora tu imagina uma pessoa nova, uma pessoa que está chegando no departamento, não conhece nada, não conhece nada da UFSC, como é que vai se virar de repente quando se vê numa situação que não tem ninguém para explicar (E12).

Outras verbalizações salientam que ao assumirem cargos de chefia, a maioria dos nomeados estão despreparados e desconhecem as atribuições do cargo. Ou seja, existem muitas situações nas quais os ocupantes dos cargos de chefia não são escolhidos pela sua competência, mas por questões políticas, de confiança e de relacionamento – conforme exposto exaustivamente na subseção critérios para ocupação de cargos.

Ao serem questionados sobre as diferenças entre o discurso e a prática de normas e regras dentro da instituição e no seus setores, muitos participantes relatam que isso ocorre, observa-se que muitas vezes se fala como se deve agir (por meio das normas e regras), e por outro lado não cumprem com seus discursos ou ações. Ou também as utilizam quando convém – conforme exposto anteriormente -, quando tem interesse na sua aplicação, seja ela para benefício próprio ou de seu grupo ou para penalizar algum desafeto ou “concorrente”.

Uma das situações elencadas é em relação ao horário de trabalho docente, que segundo o Entrevistada 8 existe uma cobrança sobre quem é mais novo na instituição: “*Os professores que são antigos não cumprem os horários e às vezes nem aparecem para trabalhar, então há uma contradição nisso aí. Tu cobra uma coisa, mas tu faz outra. [...] Então isso é uma coisa que eu acho errado né, tu vai cobrar uma coisa que tu também não faz*”. Apesar das normas do departamento e da próxima instituição em relação ao horário de trabalho docente, a cobrança ocorre apenas para os mais novos. Tal situação volta a confirmar o diferente

tratamento que é dado conforme o tempo de casa, relacionamento e pertencimento (ou não) ao grupo dominante.

Tais ocorrências provocam uma perda de credibilidade na eficiência das normas e regras, e ainda mais da própria gestão. Uma vez que a satisfação dos interesses individuais e grupais se sobrepõem aos institucionais, e com isso, se perde de vista o interesse geral (GAULEJAC, 2007). As normas e regras não são feitas para “gerenciar” o indivíduo e seu trabalho, mas para garantir, por exemplo, a igualdade de direitos, segurança de todos, o desenvolvimento individual e institucional, a convivência saudável entre todos (GAULEJAC, 2007).

Por fim, as normas e regras escritas, formalizadas pela instituição, as quais deveriam nortear as ações e os comportamentos dentro do ambiente laboral não são praticadas com muita frequência pelos trabalhadores da instituição conforme relatos dos pesquisados. Com isso, a ocorrência de regras e normas não escritas, que rege o comportamento de muitos trabalhadores, vem à tona como uma alternativa de ação e conduta – conforme é exposto na subseção seguinte.

#### 5.1.3.2 Regras e normas não escritas

Nesta subcategoria é discutido, a partir das observações dos pesquisados, o conhecimento e uso de regras e normas não escritas, não formalizadas, que foram incorporadas pelos membros organizacionais e que regem o comportamento dos indivíduos. Da mesma forma que na subseção anterior, os questionamentos seguem a mesma direção, se as normas e regras não escritas são obrigatórias para a adaptação dos trabalhadores, se há explicação delas durante a integração de um novo funcionário ou na ocupação de um novo cargo.

Tabela 19: Regras e normas não escritas: reconhecimento e adaptação

	FREQ.	%
Em branco	3	1,4
Nunca	17	7,9
Raramente	29	13,6
Às vezes	57	26,6
Frequentemente	81	37,9
Sempre	27	12,6
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

A Tabela 19 apresenta que frequentemente (37,9%) é exigido que os trabalhadores reconheçam e adaptam-se às regras não escritas, ou seja, tem que se adaptar e compreender que há regras informais para seguir – “as coisas como ela são”. Tal incidência reitera a informação sobre o uso das normas e regras escritas, que as vezes são seguidas à risca (44,4%).

Bom, existe uma UFSC formal e existe uma UFSC informal. [...] E não se segue a gestão pública de excelência porque se considera norma algo para inglês vez, para se mostrar, e vamos fazer de outro jeito aqui porque aqui a gente não tem tempo. Acho que existe uma disparidade muito grande entre esses dois mundos (E3).

O aprendizado e o passar os instrumentos e as normativas do local vem muito oral, não oficial, não de seguir a coisa escrita, é muito do que é dito. O anotar as ocorrências, as pessoas, eu não vejo o hábito de anotar, né? De fazer esses registros que são importantes. Porque eles acabam se repetindo em algum momento e você está perdendo uma falha do seu processo porque você não registra (E7).

As duas verbalizações ilustram situações sobre a existência de uma UFSC formal e outra informal, onde existem regras e normas de conduta, porém segue-se de outro jeito. Desta forma, apesar das normativas existirem, muitas delas vem de forma oral. E no caso do discurso do Entrevistado 7, que trabalha em um setor técnico e de registro de ocorrências, isso se torna um fato grave uma vez que não existe o registro de eventos formal, mas verbal – o que não ajuda o setor para resolução de problemas e para seu próprio desempenho. Observa-se muitas vezes situações para “para inglês ver”, expressão muito presente na cultura brasileira que representa leis ou regras que só existem no papel ou também ações com objetivo apenas de preservar as aparências, mas que na verdade não são praticadas (PRATES; BARROS, 1997).

De fato além das regras escritas que possam existir em manuais, em circulares e outros meios, existem regras que não estão escritas, mas regem o comportamento dos servidores docentes e técnico-administrativos dentro dos setores e na UFSC. E tal situação foi questionada para os pesquisados, especificamente quais são essas regras. Os discursos são diversos, existem situações relacionadas à gestão, ao

trabalho, aos servidores e seus relacionamentos, a aspectos políticos, e demais.

No que diz respeito às normas não escritas sobre à gestão, se concentram nas “*regras impostas em cada perfil/estilo de gestão*” (P67; P72). Que em geral são regras apenas ditas pelos gestores e que não apresentam escrito nem fundamentação para tal (P163). Não obstante, como muitos dos cargos de direção e chefia existem uma rotatividade, há por parte deles uma falta de conhecimento da história do setor, assim cada gestão impõe seu estilo conforme sua interpretação sem procurar o que já foi estabelecido em gestões anteriores (P22). Ou seja, a regra neste caso é a de realizar a gestão conforme sua interpretação da realidade, sem procurar compreender a história do setor e de decisões de gestões anteriores.

Em relação ao trabalho, o comentário geral é a falta de padronização, formalização e manualização dos procedimentos e atividades que devem ser desenvolvidas. Neste sentido, o conhecimento, as regras, normas e procedimentos são determinados pelos funcionários mais antigos que conhecem todo o processo.

Há poucas instruções claras e completas. Processos simples, do dia a dia, numa instituição com a diversidade da UFSC devem ser de fácil acesso. Exemplo: No meu setor domino os conhecimentos. No dia em que não estou é um caos. Depois que eu sair alguém precisa aprender [...] e a UFSC não possui um manual de atribuições e procedimentos para as diferentes funções institucionais (P47).

Há meu ver a UFSC é totalmente carente de regras e manuais, tanto no que se refere a atividades que devem ser desenvolvidas nos setores diversos setores da UFSC, o que dificulta saber qual a atribuição de cada setor [...] (P56).

Procedimentos operacionais padrões existem na cabeça dos mais experientes. Quando você não tem experiência em solicitar qualquer serviço, sempre volta o processo porque faltou alguma coisa que não estava escrito (P74).

Especificamente no meu setor não existe padronização das atividades de trabalho, nem de entrada de demanda nem de saída. Não há

procedimento padrão para nada. Isso dificulta o serviço e gera margem para diversas interpretações e diferenciação de tratamento entre os profissionais (P125).

A padronização visa o estabelecimento de um método uniforme de execução, que também compreende o treinamento e verificação contínua, com fins de assegurar melhorias no processo de trabalho, a qualidade deste e orientação aos trabalhadores (CAMPOS, 1992). Por meio das falas dos pesquisados é possível identificar a falta de procedimentos formalizados na execução de suas atividades. O que provoca uma “falta de memória organizacional” dos setores e da UFSC quando esses funcionários que detêm o conhecimento deixam a instituição (CUNHA, 2016), bem como, em alguns casos existe aquele indivíduo que não compartilha o conhecimento como forma de manter os outros dependentes dele e assim ter algum poder sobre elas. Para Greene e Elffers (2000) fazer com que os outros dependem de você pode garantir um certo poder e *status* sobre eles, e assim exercer certa influência. French e Raven (1959) consideram que o processo de influência social envolve o exercício do poder por um indivíduo ou grupo. Sendo que este poder, pode advir do conhecimento ou experiência que o indivíduo tem sobre determinado assunto; desta forma, quando maior conhecimento tem, maior tende a ser o seu poder e dependência dos outros em relação a ele.

Por sua vez, outras regras não escritas e que regem muitas ações e comportamentos dentro da instituição são as relações pessoais e políticas entre os indivíduos e grupos dominantes na instituição, existindo assim em alguns momentos “*a troca de favores*” (P197) ou em outros termos “*uma mão lava a outra*” (P21). Desta forma, existem “*regras invisíveis que regem as relações na UFSC. Normas que devem ser seguidas por um e não por outros*” (P51). Sendo que tais situações ocorrem e são “*criadas pelos interesses pessoais e não acadêmicos e nem institucionais*” (P65).

Regras de poder de um grupo, o qual administra as relações com reserva de mercado, do tipo você me cuida e me proporciona facilidades, e eu retribuo. Sou a favor da meritocracia, que o mais competente seja reconhecido e valorizado. Ainda, a regra do QI “*Quem Indica*”, no nosso departamento temos uma servidora técnico muito antiga, que muitas vezes consegue “*agilizar*” os processos pois conhece os mais antigos nos demais departamentos, ou seja, se

eu for pelo processo padrão não adianta em nada, pois preciso ser favorecida com a indicação de “Com Quem falar” (P37).

As perseguições políticas, o patrulhamento ideológico, o corporativismo, principalmente dos docentes, deveriam estar bem explícito nos Regimento e Estatuto da UFSC. Além disso, deveríamos ter um manual de conduta para a UFSC (P78).

Quando cheguei na UFSC não sabia que o corporativismo era superior a 8112<sup>49</sup> e ao Código de Ética dos Servidores (P108).

Ainda que não tenha presenciado quaisquer casos dessa natureza no setor em que estou alocado, parece comum a troca de “favores” entre indivíduos de diferentes setores, e talvez em menor escala dentro do mesmo setor, em que esses “favores” são verdadeiramente as funções próprias e inerentes cargo do servidor público em questão. Ou seja, alguns servidores se recusam a executar o seu próprio trabalho por obrigação legal, de acordo com a descrição da função para o cargo ao qual assumiu, sem algum tipo de compensação do servidor que lhe aciona ou que depende do seu serviço para fazer o dele (P129).

A considerável autonomia operacional das organizações públicas brasileira, muitas vezes tende a provocar privilégios clientelistas, favoritismos, corporativismo e outros “ismos”, quando não a corrupção (CASTOR; JOSÉ, 1998), que vão de encontro aos propósitos declarados do profissionalismo no serviço público (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2015).

As regras não escritas que regem o comportamento dos trabalhadores dentro da instituição são praticadas constantemente e podem provocar um desânimo e outras mazelas nos trabalhadores por parte das situações vivenciadas ou vistas. Segundo Oszlak (1994), a violação de normas e regras, os critérios de seleção de pessoas, os

---

<sup>49</sup> A Lei nº 8.112/1990 dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

concursos tendenciosos, o corporativismo, onde o desempenho profissional é realizado tendo por base critérios contestáveis e avaliações desiguais, são modalidades de sofrimento que passam os funcionários públicos em suas instituições.

Outra situação elencada são as *“regras sobre carga horária: o prescrito difere do real”* (P3), tanto em relação aos docentes quanto aos técnico-administrativos. Onde *“há setores em que os servidores só trabalham meio período, apesar de receberem para trabalhar 8 horas por dia”* (P166). Tais situações ocorrem muitas vezes mediante aprovação da gestão do setor ou departamento, no caso dos TAE's, em alguns setores existe uma *“permissão”* seja para todos ou para favorecimento de algumas pessoas ou grupos que são *“amigos”* do chefe. Já no campo da docência, uma professora em estágio probatório comentou sobre a questão do PAAD (Planos de Atividades do Departamento) e a sobrecarga de horas aula: *“‘por lei’ parece que devemos ter algumas horas no PAAD destinadas à formação. Isso não acontece na prática. Também ‘por lei’ deveríamos ministrar 12 horas aula por semestre ou 24 por ano. Na prática eu e várias outras professoras e professores ministram 20 horas”* (P180). Segundo Zanin et al. (2015) o período de estágio probatória tem sido usado muitas vezes como estratégia para ameaçar aos novos docentes a exercerem atividades que extrapolam suas funções, porém ressalta-se que não somente docentes, mas também técnico-administrativos. Em consequência, a recusa pode implicar em complicações na avaliação final e aprovação como servidor público (ZANIN et al., 2012).

Tal situação muitas vezes ocorre com docentes novos ou substitutos, os quais são incumbidos de ministrarem diversas disciplinas enquanto os mais antigos, ou aqueles que fazem parte do grupo dominante, ministram um pequeno conjunto de disciplinas as quais elegem conforme seu interesse. Nas palavras de um pesquisado, os *“critérios de distribuição da carga horária docente é um problema muito crucial na UFSC e que reflete o favorecimento de alguns em detrimento de outros, demonstrando que há uma verdadeira desigualdade de tratamento entre os docentes”* (P165). Não obstante, a desigualdade de tratamento entre servidores mais novos e antigos não é algo apenas relacionado aos docentes, mas também reflete nos técnico-administrativos, ou seja, é algo cultural: *“a cultura imposta pelo servidores mais antigos que resistem à mudanças que podem gerar mais trabalho para eles. A mentalidade predominante é de que os servidores que ingressaram mais recentemente tem que abraçar o trabalho ‘mais pesado’, pois eles são mais antigos e tem direito de escolher suas atividades”* (P206). Em outras palavras, *“existe o tratamento diferenciado*

*entre os ‘novos’ e os ‘velhos’ servidores - tanto por parte de todos os servidores como das chefias. Existem os ‘intocáveis’, aqueles que não se subordinam à chefia alguma, por possuírem prestígio expresso em instâncias hierarquicamente superiores”* (P54). Ou seja, existe um favorecimento aos servidores mais antigos da instituição, o qual o mais novo realiza atividade que os demais rejeitam ou não tem interesse em fazê-la.

Algumas destas regras não escritas são *“hábitos e regras sociais, normalmente criadas por funcionários mais velhos e que foram adotadas como padrão antes da existência das regras escritas”* (P66). Ou seja, são situações de “tradição” criadas – *“Sempre foi assim”* (P198), *“é assim que fazemos e sempre fizemos”* (P27) – e perpetradas pelos trabalhadores mais antigos da instituição, que quando são questionadas pelos mais novos tendem a gerar conflito e em alguns casos retaliações. As quais, segundo um dos pesquisados, *“atualmente a coerção é uma forte regra não escrita. O medo de eventuais punições também regem certos comportamentos”* (P30). E quando esta coerção é uma prática constante e frequente, pode se tornar como uma situação de assédio moral. Segundo Stadler (2007) nas relações laborais existe o exercício de poder num aspecto negativo, que ocorre por meio da coerção, repressão e violência contra os trabalhadores, e neste sentido, o poder surge como algo que se impõe sobre os trabalhadores. Nesta perspectiva, Foucault (1987) ressalta que a punição é uma técnica de coerção, por meio da qual objetiva-se tornar os indivíduos obedientes aos hábitos, regras e normas estabelecidas. Assim, ainda segundo o autor, ao punir aqueles fora do padrão desejado, automaticamente se esclarece as regras não escritas ou não ditas, que estão presentes no dia-a-dia organizacional e são internalizadas pelos trabalhadores.

Da mesma forma que na subseção anterior, foi questionado aos participantes se durante a integração de um novo funcionário e na ocupação de um novo cargo existe a explicação das regras e normas não escritas – *“as coisas como elas são”*.

Tabela 20: Regras e normas não escritas: explicação na integração e ocupação de um cargo

EXPLICAÇÃO DAS REGRAS/NORMAS NÃO ESCRITAS NA:				
	Integração de um novo funcionário		Ocupação de um novo cargo	
	FREQ.	%	FREQ.	%
Em branco	4	1,9	4	1,9
Nunca	49	22,9	47	22,0
Raramente	52	24,3	53	24,8
Às vezes	58	27,1	71	33,2
Frequentemente	36	16,8	32	15,0
Sempre	15	7,0	7	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Da mesma forma que nas regras e normas escritas, as não escritas também tiveram as maiores frequências em “às vezes” e “raramente”, tanto na explicação das regras e normas não escritas na integração de um novo funcionário (27,1% e 24,3%), quanto na ocupação de um novo cargo (33,2% e 24,8%). Ou seja, as regras e normas escritas e não escritas não são comunicadas facilmente para os trabalhadores, os quais muitas vezes tem que “aprendê-las” com o tempo e observações dos comportamentos e ações dos colegas – sejam elas legitimadas e ancoradas pelas leis e normas ou não.

O fato é que muitas regras e normas não escritas estão presentes no dia-a-dia organizacional, são praticadas, perpetradas e até interpretadas como legítimas num aspecto legal e normativo. Isto ocorre devido a um processo de culturalização, que torna “legítimo” certas práticas e comportamentos diários, mesmo que não estejam em consonância com as normativas institucionais (conhecidas ou não) e o próprio código de ética, os quais deveriam orientar as ações e comportamentos dos servidores no âmbito do trabalho. Desta forma, na subseção seguinte serão discutido aspectos sobre o código de ética.

### 5.1.3.3 Código de ética

Uma importante aspecto quando se trata sobre as normativas institucionais, é o código de ética profissional, especificamente o do servidor público federal constituído pelo Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994, que dispõe sobre as regras, deveres e obrigações do servidor

público (BRASIL, 1994). Neste sentido, nesta subcategoria pretendeu-se verificar o conhecimento e uso dos direitos e deveres descritos no código de ética profissional do servidor público federal na UFSC, em outras palavras, se os servidores docentes e técnico-administrativos tem conhecimento sobre as normas, direitos e deveres presentes no código de ética e se estes são utilizados no dia-a-dia laboral. Assim, primeiramente foi questionado se o pesquisado já leu o código de ética.

Tabela 21: Código de ética: leitura/conhecimento

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Em branco	4	1,9
Não	81	37,9
Sim	129	60,3
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Pelo evidenciado na tabela anterior, grande parte dos pesquisados (60,3%) já realizou alguma leitura do código de ética. Isso não configura que os mesmos tem conhecimento integral do seu conteúdo, mas que em algum momento se inteiraram sobre o assunto. Desta forma, a partir da afirmação sobre a leitura do código, foi questionado a estes participantes se o código de ética do servidor público é aplicado e utilizado pelos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC no desempenho de suas funções no dia-a-dia no que diz respeito aos deveres e vedações do servidor público.

Tabela 22: Código de ética: utilização e aplicação pelos servidores da UFSC

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Nunca	7	5,4
Raramente	29	22,5
Às vezes	50	38,8
Frequentemente	33	25,6
Sempre	10	7,8
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

As normativas formais, sejam as regras e normas escritas ou o próprio código de ética, apresentam relativamente o mesmo grau de frequência, ou seja, são utilizados e praticados “às vezes” – 44,4% e 38,8% respectivamente. Isso representa que as normativas institucionais,

em geral, apresentam regras e normas não escritas que orientam os comportamentos e ações dos servidores dentro da instituição.

Por sua vez, tal afirmação demonstra que se o código de ética não é seguido, necessariamente existe certa violação do que o mesmo procura estabelecer. Algumas das vedações presentes no código foram identificadas nos discursos dos pesquisados nas subseções anteriores, bem como serão constatadas nas próximas. Dentre estas, destacam-se alguns itens e seus exemplos com base nos discursos dos pesquisados.

Quadro 30: Código de ética: vedações ao servidor público e seus exemplos

VEDAÇÕES AO SERVIDOR PÚBLICO <sup>50</sup>	EXEMPLOS
a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem	[Algumas regras não escritas regem o comportamento dentro da instituição]: “ <i>Regras de poder de um grupo, o qual administra as relações com reserva de mercado, do tipo você me cuida e me proporciona facilidades e eu retribuo</i> ” (P37).
b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam	[Situações de assédio moral sofridas pelos entrevistados]: “ <i>E aquela coisa assim “o seu burro, oh seu não sei o que”. As vezes aqui entre nós, brincando, a gente brinca, mas tu sabes quando é uma brincadeira, quando é uma coisa e quando é aquele negócio mesmo de ta te pisando né. [...] humilhando</i> ” (E5).  “ <i>Eu tenho aulas que eu ministro com ele né e foi assim, foi essa situação assim em sala de aula de deixar claro, em vários momentos [...]. E a discussão sempre saiu do nível do saudável e quando não vai pra baixaria, tipo baixaria mesmo, de palavrão e coisa tal. Mas não brincando sabe, brinca há há há, tipo, ai fala palavrão, há há há, e não sei o que. Ai fica assim tipo, estamos discutindo uma ideia, um conceito, ai vai lá e fala “porque eu dou aula desde 199X” ou me desqualifica a minha profissão</i> ” (E9).

(continua)

<sup>50</sup> Itens retirados da seção III sobre as vedações ao servidor público no Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (BRASIL, 1994).

(continuação)

VEDAÇÕES AO SERVIDOR PÚBLICO	EXEMPLOS
c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão	<p>[Porque não apresentar queixa sobre o assédio moral]: <i>“Porque não adianta. Há muito corporativismo. Todos se ajudam para esconder a sujeira”</i> (P133).</p> <p>[Porque não ocorre punição quanto a violação do código de ética]: <i>“Porque existe muito corporativismo e cumplicidade entre os servidores”</i> (P35).</p>
d) usar de artifícios para procrastinar ou dificultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material	[Os gestores ao serem confrontados por seus subordinados, por X motivo, muitas vezes não aceitam a crítica]. <i>“Em nosso setor, geralmente há diálogo, mas há casos de violência moral, como delegar tarefas indesejadas ou ignorar o subordinado”</i> (P70).
f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores	[Diferentes forma de pensar, faz com que alguns tenham comportamentos e ações extremas com aqueles que se opuseram]. <i>“Com punição, coerção, controle, imposição de sua própria vontade sobre a vontade dos demais. Passa por cima de setores responsáveis por determinadas atividades para atender aos seus interesses particulares”</i> (P30).
g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda financeira, gratificação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim	<p><i>“Parece comum a troca de “favores” entre indivíduos de diferentes setores, e talvez em menor escala dentro do mesmo setor, em que esses “favores” são verdadeiramente as funções próprias e inerentes cargo do servidor público em questão”</i> (P129).</p> <p>[Critérios ocupação de cargos de chefia e direção]: <i>“As relações de amizade, a troca de favores, o favoritismo, o protecionismo e o jogo de interesses”</i> (P165).</p>

Fonte: dados primários (2016)

Tais situações estão muito presentes em diversas falas e continuam a aparecer. Como por exemplo, o domínio de indivíduos ou grupos dominantes que usam seu cargo e poder para interesses próprios e para aqueles pertencentes a este grupo – os quais em geral não estão em consonância com os objetivos institucionais. Já para aqueles fora do grupo ou desafetos, muitas vezes são prejudicados deliberadamente e tem seus direitos diminuídos ou sonogados. Por sua vez, estes pequenos exemplos, já contextualizados em outros momentos, continuam a aparecer e se perpetuar na instituição uma vez que ações contra não são executadas. Desta forma, é possível identificar a presença de duas dimensões apresentadas por Hofstede ([19--]a; [19--]b), primeiramente a prática voltada tanto para o individualismo quanto o coletivismo, onde as ações são realizadas com interesses próprios e em detrimento ao grupo. Por sua vez, a segunda dimensão, compreende a predominância de uma sociedade masculina, voltada para as realizações individuais, para satisfação de suas necessidades e interesses. Em outras palavras, é o que Schein (2009) apresenta sobre a orientação de fazer na perspectiva da natureza da atividade humana, a qual a orientação predominante é “*getting things done*”, seguindo assim uma racionalidade instrumental – onde os fins justificam os meios para alcançar o que é desejado pelo indivíduo ou pelo grupo do qual ele faz parte.

A não ação da instituição em relação a violação do código de ética foi identificada em um dos questionamentos sobre o mesmo, mais especificamente sobre se quando há violação, seja dos deveres do código de ética do servidor público ou dos limites aceitáveis de comportamento, existem formas de punição aplicadas na instituição.

Tabela 23: Código de ética: existência de “punição” quanto a violação dos deveres

	FREQ.	%
Em branco	4	1,9
Nunca	37	17,3
Raramente	102	47,7
Às vezes	53	24,8
Frequentemente	13	6,1
Sempre	5	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Os dados anteriores vem a confirmar que raramente (47,7%) existe algum tipo de punição pela infração dos deveres do servidor público no

exercício de suas atividades ou dos limites aceitáveis de comportamento. Assim, a partir das respostas dos pesquisados foram questionados como ocorre a punição (para aqueles que responderam às vezes, frequentemente ou sempre) e porque não ocorre (para aqueles que responderam raramente ou nunca).

Dentre as situações mais apresentadas como “punição” encontram-se os processos administrativos (P132; P143; P167; P192) e, prioritariamente, as advertências (P42; P90; P114; P136; P138; P152; P187), além da existência da comissão de ética que apura os fatos e elabora o termo de ajuste de conduta quando necessário (P188; P189). Não obstante, a punição, segundo os pesquisados, muitas vezes depende de quem é o “infrator”.

Existe o corporativismo, a não ser que seja muito grave vai ocorrer a punição. O código de ética do servidor a gente consulta em partes para saber como agir em determinadas situações (P22).

Dependendo “de quem” comete algum ato infracional, terá ou não uma conversa com a direção (punição é a reprimenda) (P54).

Processo disciplinar - Muitas vezes os laço familiares (nepotismo) que permeiam a UFSC impedem que a punição ocorra. Corporativismo entre professores, geralmente os processos são arquivados ou engavetados. E para aqueles que seguem o rigor da lei e da boa conduta, fica marcado para sempre, quando os processos chegam a um veredito (P71).

Embora possa existir a punição, parece que há sempre um jeitinho para não punir os infratores (P134).

Depende da pessoa que comete a violação. Algumas, por questões políticas, acabam não sofrendo as punições cabíveis (P145).

As situações elencadas anteriormente vão em total oposição ao que consta na seção III do código de ética sobre as vedações ao código, a qual um dos itens consta sobre “[...] o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer

favorecimento, para si ou para outrem (BRASIL, 1994, p. 3). Ou seja, aqueles que deveriam julgar o delito, acabam por infringi-lo da mesma forma.

Não obstante, existem também consequências para aquele que reclama segundo um dos pesquisados, que relata: *“sinto que quem reclama é punido, pela exposição e julgamento pejorativo dos colegas, é melhor não reclamar e tentar manter o mínimo de desavença real, pois a velada continua”* (P119). Ou seja, não se pode alterar no *status quo* do ambiente de trabalho ou das práticas e comportamentos dos colegas, mesmos estas sendo erradas ou em não consonância com os objetivos organizacionais e o código de ética profissional. Nesta perspectiva, outro comentário reflete a falta de posição e/ou interesse por parte dos gestores e da gestão na resolução destas situações que ferem o código de ética, onde segundo os pesquisado raramente ocorre “punição” por meio de processos administrativos, bem como não é conversado com o trabalhador para esclarecer, orientar e sugerir ajuda quando necessário. Segundo ele, *“espera-se que o problema tenha se espalhado, emaranhado, degradando bastante as relações, estourado todos os limites, se tornado insustentável, quando já não há como restaurar a pessoa e o mal que se fez ao longo do processo. Acho isso desumano/desumanizante e indigno de uma instituição forte de pesquisa e ensino”* (P96).

Evidencia-se na Tabela 23 e nos relatos anteriores uma alta impunidade em relação a infração do código de ética profissional. Desta forma, foi perguntado aos participantes o porquê de não ocorrer punições quando existem violações ao código de ética. As respostas estão relacionados ao corporativismo existente dentro da instituição (P9; P35; P40; P43; P51; P60; P62; P63; P65; P67; P70; P78; P79; P85; P97; P126; P142; P160; P166; P169; P171; P177; P182; P186; P197; P198; P204; P207), à negligencia por parte dos gestores dos setores e da própria gestão da universidade (P7; P11; P44; P47; P92; P95; P101; P113; P121; P131; P133; P149; P154; P161), ao “não querer se incomodar ou se indispor” com outrem (P46; P55; P73; P116; P139; P164; P184; P191), à uma questão culturalmente aceita de não punição (P19; P23; P32; P52; P56; P103; P110; P124), ao medo de retaliação (P14; P18; P74; P93; P109; P170; P206), e demais.

Por corporativismo, por razões “políticas” e por colocar o interesse pessoal acima do coletivo e do correto (P63).

Os fatos raramente são denunciadas, o que também é uma violação ao código. Os motivos frequentes são o corporativismo e a afeição pessoal (P70).

É muito difícil punir um servidor que não cumpra com suas obrigações, mesmo as básicas, e mesmo no período de estágio probatório. Nos cargos de chefia, por exemplo, raramente há a possibilidade de se aplicar punições, e o “fantasma” das cobranças legais serem classificadas como “assédio moral” existem. Ninguém é chefe, apenas se está chefe, o que faz com que muitas vezes o “deixa pra lá” impere. Novamente, penso que o que efetivamente vale é o caráter do servidor, pois a instituição não tem muitos mecanismos que permitam a efetiva punição de servidores que não cumpram com seus deveres (P44).

A UFSC não possui um padrão administrativo e de gerenciamento padrão. Os ocupantes de cargos de direção tem conhecimento limitado destas diretrizes, na sua maioria são mais líderes de colegiados, do que gestores (P47).

Cultura de não resolver os problemas corretamente, pois pra resolver um tem que resolver todos e, geralmente, o problema, foi gerado por causa do “jeitinho”. Então, se for resolver, punir, vai explicitar como as coisas funcionam, então todos preferem colocar a sujeira embaixo do tapete e resolver de outro modo, por exemplo, transferindo quem errou de setor como se nada tivesse acontecido (P19).

Porque é cultural do brasileiro. As regras e leis existem, mas quando são desrespeitadas raramente há alguma, ou aplicação direta do previsto na regra/lei (P110).

As pessoas não denunciam por medo de retaliações e por desacreditar no processo de verificação das denúncias (P109).

Novamente é discursado pelos pesquisados o corporativismo, neste caso, como um dos principais motivos para não ocorrer a punição para

aquele que violou o código de ética. Sendo que muitas vezes para ocorrer a punição “*depende de quem descumpriu as normas*” (P60), e também “*se você for ‘amigo do rei’, nada acontece*” (P40). Ou seja, existe “*dois pesos e duas medidas!*” (P67) no aspecto de punição, conforme já exposto em diversos momentos.

Há também casos de negligência por parte dos gestores, que se abstém de tomarem alguma ação e fazem “*vista grossa*” (P131), “*encobrendo as situações*” (P133). Algumas vezes movidos pelo fato de não quererem se “*incomodar*” futuramente, uma vez que hoje estão como chefes, e o futuro não sabem como ocorrerá. Ou seja, o “*punido de hoje, pode ser o chefe de amanhã, e vemos que as pessoas não estão dispostas a criar esse tipo de animosidade*” (P16). Há também o “*medo de retaliação e perseguição*” (P206), assim, os servidores preferem esquecer situações “*incomodas*” ao arcar com consequências que podem sofrer futuramente.

A partir da violação do código de ética, quanto ao que preza que ações corretivas sejam tomadas por parte daqueles que detém poder para tal situação. No entanto, o que consta é exatamente o contrário. Pouco se observa dentro da instituição a ocorrência de “*punições*” para tais casos. Existe, portanto, uma cultura de impunidade – principalmente para aqueles que são amigos ou familiares de indivíduos com poder ou pertencentes ao grupo dominante. Segundo Alcadipani e Crubellate (2003) o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo são pontos críticos da cultura brasileira, a qual tem a impunidade como o elemento que garante o funcionamento deste sistema. Assim, segundo os autores, a mudança deste modelo ocorre necessariamente pela mudança e ruptura destes aspectos. Ou seja, a cultura brasileira é marcada por um aspecto da impunidade, que é presente dentro da instituição, na cidade, no estado, na política brasileira de forma geral. Ao quebrar esse sistema de impunidade, as barreiras para mudanças na cultura tendem a diminuir. O paternalismo e a lealdade as pessoas, características da cultura brasileira, levam nossa sociedade a ter elevada tolerância quando alguém do seu grupo comete algo errado, desta forma, observamos a impunidade como um elemento cultural muito frequente (PRATES; BARROS, 1997).

#### 5.1.3.4 Resumo

Na categoria normativas institucionais foram discutidos sobre as regras e normas escritas e não escritas, e consequentemente a adoção do código de ética profissional do servidor público federal. Desta forma, se

conheceu um pouco mais sobre as regras e normas que regem e norteiam os comportamentos e as ações dos servidores, sejam elas escritas ou não escritas, bem como sobre a existência ou não de punição em relação ao descumprimento do código de ética.

Na subcategoria regras e normas escritas, que são formalizadas e explicitadas pela instituição, foram realizados questionamentos se elas são seguidas e explicitadas durante a integração de um novo funcionário ou na ocupação de um novo cargo. Desta forma, 44% afirmam que “as vezes” elas são seguidas, o que denota que existem regras e normas informais (não escritas) que regem os comportamentos e ações dos trabalhadores dentro da instituição. Bem como, existe o comportamento de utilizar as normas quando convém, ou seja, se vai de acordo com os interesses individuais ou do grupo dominante. Por sua vez, na integração de um novo funcionário ou na ocupação de um cargo, novamente as normas e regras são “as vezes” explicadas (30,8% e 32,2% respectivamente). Evidencia-se, portanto, que os trabalhadores ingressam em suas funções sem terem real conhecimento de suas atribuições, normas, regras e procedimentos para executar seu trabalho.

Por outro lado, as regras e normas não escritas, que não são formalizadas, mas que foram incorporadas pelos trabalhadores e regem seus comportamentos e ações, são mais praticadas pelos trabalhadores. Evidenciou-se que frequentemente (37,9%) os trabalhadores tem que se adaptar e reconhecer estas regras de forma a poder sobreviver no ambiente laboral e ter um relacionamento “saudável” com seus pares. Tais regras e normas não escritas se expandem desde aspectos relacionados ao trabalho, como a falta de formalização e manualização de procedimentos, aos relacionamentos pessoais e políticos com fins de troca de favores e favorecimento a determinadas pessoas e grupos dominantes. Não obstante, tanto o funcionário que ingressa na instituição quanto aquele que vai ocupar um cargo novo, “as vezes” (27,1% e 33,2% respectivamente) são instruídos sobre as regras e normas não escritas. Ou seja, tanto as não escritas quanto as escritas são irregularmente explicadas ao trabalhador novo, que deve aprender no dia-a-dia laboral.

Ao discutir sobre as normativas institucionais, sejam elas escritas ou não escritas, conseqüentemente foi necessário abordar sobre o código de ética profissional do servidor público federal, a qual dispõe sobre as regras, deveres e obrigações deste. Portanto, nesta subcategoria se pretendeu identificar o conhecimento e usabilidade do código de ética no dia-a-dia laboral. Desta forma, 38,8% dos pesquisados afirmaram que o código de ética é utilizado e aplicado “as vezes”, o que implica dizer que existe uma violação que o mesmo estabelece. Assim, a existência de

punição para a violação do código é algo incomum (2,3% sempre; 6,1%; 24,8% às vezes), as quais foram identificadas como abertura de processos administrativos e sindicâncias, advertências, e demais. Por sua vez, grande parte dos pesquisados relatam que raramente ou nunca (47,7% e 17,3% respectivamente) ocorre punição. Tal fato devido ao corporativismo existente, à negligência dos trabalhadores e principalmente daqueles que detém o poder no setor e na gestão da instituição, e também a uma cultura de impunidade, e ao medo de sofrer retaliações, e outros.

De fato o evidenciado nesta seção sobre normativas institucionais é que existe uma cultura de não cumprimento de normas e regras estabelecidas formalmente, bem como a presumível violação dos pressupostos do código de ética profissional do servidor público, o qual deveria nortear os comportamentos e ações dos trabalhadores dentro da instituição. Existe o aspecto de uma cultura de impunidade, conforme destacado anteriormente. Apesar da existência de regras, normas e do próprio código de ética, os comportamentos e ações dos trabalhadores muitas vezes vão ao revés destes, movidos por interesses próprios ou grupais, e nada e ninguém consegue subverter essas violações. E isso faz com que os trabalhadores mais sérios e comprometidos não denunciem e nem acreditem no processo de julgamento dos casos, uma vez que sabem que não acontecerá nada e possivelmente podem ser prejudicados por expor “esquemas” e comportamentos contraditórios aos estabelecidos. Muitas das situações explicitadas não ocorrem apenas na UFSC, mas em grande parte das instituições públicas e privadas do país. Um aspecto muitas vezes cultural e vicioso que influencia e é influenciado pela sociedade, Estado e instituições.

Concomitante as normatizações institucionais, e de modo a auxiliar o entendimento da cultura e do comportamento e ações dos trabalhadores, é apresentada a discussão sobre os valores institucionais na subseção seguinte.

### ***5.1.4 Valores Institucionais***

Os valores institucionais compreendem um conjunto de características que orientam o comportamento, e as ações dos indivíduos ou da instituição na sua relação com os outros e com o meio. Portanto, nesta categoria são destacados os valores que a instituição promove, suas consistências e inconsistências.

### 5.1.4.1 Práticas

Nesta subcategoria são apresentadas as percepções dos pesquisados sobre a prática ou não prática dos valores esposados (declarados) pela instituição. Além disto, os motivos de descumprimento, e a inter-relação entre o discurso e a prática. Os valores são um dos aspectos centrais de cultura organizacional, importantes para o sucesso da instituição e devem ser considerados como elementos norteadores para o comportamento organizacional no dia-a-dia (FREITAS, 2007). Eles devem (ou deveriam) orientar e guiar a organização. Do mesmo modo que os valores (individuais) orientam os comportamentos e práticas dos individuais em suas vidas, os valores organizacionais, segundo Tamayo (1996), norteiam a vida dentro da organização, sustentando e orientando as atitudes e comportamentos no ambiente laboral.

Logo, primeiramente foram identificados os 11 valores<sup>51</sup> que a própria instituição estabeleceu ao longo de sua história, e a partir disto, foi questionado aos participantes se tais valores são praticados ou não praticados, conforme pode ser visualizado na Tabela 24 a seguir.

---

<sup>51</sup> Os valores declarados da instituição sofreram algumas alterações logo após o final da coleta de dados. Portanto, existem atualmente alguns valores estabelecidos que não estão presentes nesta pesquisa.

Tabela 24: Valores institucionais: valores declarados

VALORES DECLARADOS		EM BRANCO	NÃO PRATICADO	PRATICADO	TOTAL
<b><u>Acadêmica e de Qualidade:</u></b> uma Instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão.	Freq.	4	44	166	<b>214</b>
	%	1,9	20,6	77,6	<b>100,0</b>
<b><u>Atuante:</u></b> uma Instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros.	Freq.	4	89	121	<b>214</b>
	%	1,9	41,6	56,5	<b>100,0</b>
<b><u>Autônoma:</u></b> uma Instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos.	Freq.	4	130	80	<b>214</b>
	%	1,9	60,7	37,4	<b>100,0</b>
<b><u>Bem Administrada e Planejada:</u></b> uma Instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.	Freq.	4	175	35	<b>214</b>
	%	1,9	81,8	16,4	<b>100,0</b>
<b><u>Culta:</u></b> uma Instituição criadora e irradiadora de arte e ciência.	Freq.	4	79	131	<b>214</b>
	%	1,9	36,9	61,2	<b>100,0</b>
<b><u>Democrática e Plural:</u></b> uma Instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos.	Freq.	4	107	103	<b>214</b>
	%	1,9	50,0	48,1	<b>100,0</b>

(continua)

(continuação)

VALORES DECLARADOS		EM BRANCO	NÃO PRATICADO	PRATICADO	TOTAL
<b><u>Internacionalizada:</u> uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.</b>	Freq.	4	42	168	214
	%	1,9	19,6	78,5	100,0
<b><u>Livre:</u> uma Instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.</b>	Freq.	5	120	89	214
	%	2,3	56,1	41,6	100,0
<b><u>Ousada:</u> uma Instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.</b>	Freq.	4	128	82	214
	%	1,9	59,8	38,3	100,0
<b><u>Saudável:</u> uma Instituição saudável, ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior qualidade de vida.</b>	Freq.	4	159	51	214
	%	1,9	74,3	23,8	100,0
<b><u>Responsável:</u> uma Instituição orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental.</b>	Freq.	4	110	100	214
	%	1,9	51,4	46,7	100,0

Fonte: dados primários (2016)

A UFSC tem por valor principal afirmasse cada vez mais como um centro de excelência acadêmica, no âmbito regional, nacional e internacional, e assim contribuir para a construção de uma sociedade justa e democrática (UFSC, 2010). E para alcançar isso ela se baseia nos valores listados na tabela anterior.

Dentre os 11 valores listados, os mais praticados segundo os pesquisados foram: internacionalizada (78,5%); acadêmica e de qualidade (77,6%); culta (61,2%); e atuante (56,5%). Estes valores estão ligados intensamente com o objetivo principal da instituição, o ensino e a pós-graduação, no caso do mais frequente. E foram constantemente comentados de forma positiva na subseção sobre a imagem e projeção da universidade.

[Vejo a UFSC] como uma instituição reconhecida pela qualidade e indicadores de produção (P3).

Hoje destaca-se nas mais diversas áreas de ensino e pesquisa (P90).

Hoje, percebo que, cada vez mais, as pessoas engajam-se na realização de um trabalho com excelência, buscando elevar o ranking da UFSC para uma das melhores universidades no contexto nacional (P211).

O evidenciado é que os valores intimamente ligados ao ensino, que tem relação com os discentes, são mais praticados dentro da instituição. Os quais segundo os pesquisados apresentam uma boa qualidade, ao contrário dos comentários sobre as práticas e ambiente de trabalho interno. Necessariamente, as universidades devem ser orientadas para os usuários, ou seja, devem promover a formação do cidadão para atuação no mercado de trabalho (BALDRIDGE et al.; 1982; FINGER, 1988). Lembra-se que ao tratar sobre o aspecto do ensino, na subcategoria imagem e projeção da Universidade, os participantes descrevem que as ações da instituição são positivas neste caso; ao contrário das ações voltadas para os servidores.

Por sua vez, maior parte dos valores declarados da instituição, segundo os pesquisados, são menos praticados. Em ordem crescente de frequência, democrática e plural (50%), responsável (51,4%), livre (56,1%), ousada (59,8%), autônoma (60,7%), saudável (74,3%), bem administrada e planejada (81,8%). Os dois primeiros não apresentam uma variação muito grande, porém são fundamentais para o convívio entre os

trabalhadores e a execução do trabalho, pois tratam de aspectos como respeito à cidadania e a responsabilidade ética, social e ambiental.

Os valores livre e ousada tem diferença um pouco maior, e estão presentes em muitos dos relatos dos trabalhadores de forma negativa (ou não praticada). Um exemplo disto, é a constante luta dos técnico-administrativos no que tange a liberdade de criarem projetos de pesquisa e extensão dentro da instituição. Neste caso, os técnicos atuam como colaboradores. Possivelmente uma das explicações para o valor autônoma ter um alto índice de não praticado, é a compreensão sobre a autonomia universitária vinculada a luta dos técnico-administrativos que vem acontecendo nos últimos anos, as 30 horas semanais. Esta pauta tem provocado diversas discussões ao longo dos tempos, um lado diz ser legal a implantação das 30h e outro diz o revés, que não tem autonomia para decidir tal situação – conforme visualizado no discurso: “*Percebe-se uma estagnação na universidade sobre novas possibilidades de administração como por exemplo as 30hrs que desde sempre foram rejeitadas pela reitoria [...]*” (P186). Segundo grupo de trabalho Reorganiza UFSC (REORGANIZA UFSC, 2013) as bases legais, apresentadas pelos órgãos de controle e MEC, que impossibilitam essa iniciativa, ressaltam apenas a ingerência desses órgãos e sua desconsideração pela autonomia universitária. Por sua vez, Durham (2006) afirma que a estrutura da administração pública brasileira está formulada para garantir um forte controle burocrático nas instituições que integram, sem nenhum (ou pouco) espaço para a autonomia. De tal forma que a administração pública brasileira e universitária tenta ao longo dos anos romper essas “amarras burocráticas” como forma de tornar as instituições mais ágeis e flexíveis (DURHAM, 2006).

Os dois valores (bem administrada e planejada; saudável) não praticados com maior incidência serão constantemente ressaltados, de forma negativa, pelos participantes da pesquisa. A crítica existente dos pesquisados não é exclusiva sobre a atual gestão, embora exista, mas repercute também nas gestões anteriores.

Infelizmente a instituição vem sendo mal administrada ao longo dos anos, os setores estão sucateados e com falta principalmente de funcionários técnico-administrativos em quase todos os setores, sobrecarregando o restante. Fica muito difícil prestar um serviço de qualidade sem o material necessário (ou até mesmo a manutenção dos já existentes) e com falta de pessoas (P20).

Minha opinião sobre o funcionamento interno está tão negativa que a melhor propaganda que faço é com o silêncio (P54).

Com um ambiente de trabalho “insalubre”, seja pela má administração, pelo corporativismo existente, pela falta de ética, e outras mazelas existentes, necessariamente estas ocorrências afetam na saúde e na qualidade de vida dos trabalhadores. Neste sentido, ocorrem os afastamento laborais, o descontentamento com o trabalho, os adoecimentos e outras situações que afetam todo o funcionamento da instituição. A degradação das condições de trabalho, muitas vezes se traduzem pelo aumento das doenças profissionais, da precarização dos estatutos, do sofrimento no trabalho, e da insegurança social (GAULEJAC, 2007).

Para desvendar sobre o porquê dos valores esposados não serem praticados na UFSC, foi questionado aos pesquisados quais seriam os motivos. Neste caso, os motivos foram diversos e também repetitivos, tais como: burocracia, falta de planejamento, interesses pessoais e grupos sobrepostos aos interesses organizacionais, má gestão, falta de responsabilidade e comprometimento dos gestores e dos próprios trabalhadores, discursos versus a prática, e demais. Ou seja, tais situações são frequentemente mencionadas ao longo desta tese e não são novidades para os trabalhadores da instituição.

Quadro 31: Valores institucionais: motivos de não prática

VALORES DECLARADOS	DISCURSOS DO PORQUE DE NÃO PRÁTICA
<b>Acadêmica e de Qualidade</b>	- “Suposta qualidade medida pela quantidade de publicações com vistas a aumentar o ‘conceito’ do professor orientador e aumentar sua remuneração, enquanto visa inflacionar o conceito acadêmico da universidade, em oposição à persecução da efetiva qualidade dos trabalhos científicos, medindo-se, por exemplo, quantos destes são referências de âmbito internacional em sua área de conhecimento” (P129).
<b>Atuante</b>	- “Não é atuante e ousada porque muitas vezes os debates de temas relevantes não produzem soluções, pois falta conhecimento prático para muitos dos atores” (P53). - “Ousada, Culta e Atuante: a UFSC opta por contratar empresas, pagando valores altíssimos, quanto em alguns casos poderia utilizar a tecnologia que possui em seus centros de ensino” (P56).
<b>Autônoma</b>	- “A administração atual da UFSC está ligada diretamente ao que o MEC determina. Não há autonomia universitária, especialmente no que diz respeito à gestão” (P24). - “A autonomia universitária é relativa, devido às influências e pressões do Governo Federal” (P54).
<b>Bem Administrada e Planejada</b>	- “Se há algo que não existe na UFSC é isso, planejamento. Sinto que estamos sempre apagando incêndios, ao invés de buscando cumprir objetivos” (P24). - “À UFSC falta planejamento de longo prazo; os problemas viram prioridade apenas quando estouram. Cada administração pensa em resolver a situação HOJE; o amanhã que fique para depois” (P54). - “Falta de visão global e efetivação das não conformidades mapeadas. Regência política em detrimento da regência institucional-técnica” (P55). - “Não é bem planejada, pois muitos recursos são perdidos e decisões são tomadas quando prazos estão sendo extintos” (P111). - “Não é autônoma nem bem administrada em virtude da sua dependência do governo” (P129). - “O Campus [Y] é a prova viva de que a UFSC não administra e planeja bem seus recursos, pois atualmente estamos sem biblioteca, sem RU, sem local adequado para aulas, sem xerox” (P152). - “No caso do Campus [Z], percebe-se que falta autonomia e a gestão é demasiadamente centralizada em Florianópolis” (P209).
<b>Culta</b>	- “Apesar de produzir muito conhecimento no campo da ciência, pouco disso chega à comunidade. No campo das artes, muito pouco é produzido” (P24). - “Com exceção das produção técnica e científica do Centro Tecnológico da UFSC, reconhecido internacionalmente pela academia e pelo mercado, a universidade não é culta, como consequência lógica e direta da baixa qualidade acadêmica: ainda que a UFSC seja excelente em comparação com a grande maioria das demais universidades brasileiras, que se encontram em situação bastante mais grave” (P129).

(continua)

VALORES DECLARADOS	DISCURSOS DO PORQUE DE NÃO PRÁTICA
<b>Democrática e Plural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A UFSC não pode ser democrático, bem-administrada, saudável e responsável enquanto tratar os servidores técnico-administrativos como servidores de menor valor” (P53).</li> <li>- “A democracia na UFSC é frágil, propõe-se teatros de discussões, mas a decisão final da reitoria continuará a mesma” (P54).</li> <li>- “Lamentavelmente contaminada por ideologias e por paternalismo” (P55).</li> <li>- “Não é democrática, pois as situações são impostas pela chefia” (P111).</li> <li>- “Não é livre nem democrática e plural diante do referido discurso hegemônico” (P129).</li> <li>- “[...] percebo que questões ideológicas acabam norteadando algumas ações e decisões que comprometem o exercício democrático e plural. Diferenças ideológicas comprometem algumas posições e andamento de alguns projetos” (P196).</li> </ul>
<b>Internacionalizada</b>	-
<b>Livre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Acredito que ninguém se sinta realmente livre na UFSC. Há muita burocracia e luta de poderes internos que prejudicam o dia-a-dia de todas as classes” (P24).</li> <li>- “As atividades de extensão são em número reduzido, e, principalmente para os técnicos, não há incentivo nenhum à extensão” (P54).</li> <li>- “Os servidores não são livres para manifestar-se e desenvolver suas convicções, pois tudo se dá ‘a interesse da administração’” (P111).</li> <li>- “Os servidores não são alocados de acordo com suas vocações e formação, são alocados no setor onde precisa de gente” (P152).</li> <li>- “Porque não me sinto livre nem mesmo para expressar as minhas opiniões em certos momentos. Professores novos e também vários outros já mais antigos participam das reuniões e permanecem calados, com medo de falar, nem sempre são ouvidos e, muitas vezes, só a opinião de quem detém o poder é considerada” (P165).</li> </ul>
<b>Ousada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não é atuante e ousada porque muitas vezes os debates de temas relevantes não produzem soluções, pois falta conhecimento prático para muitos dos atores” (P53).</li> <li>- “Desmotivação do pessoal pela lentidão e falta de clareza para encaminhamentos de ideias e recursos para trabalho” (P55).</li> <li>- “Ousada, Culta e Atuante: a UFSC opta por contratar empresas, pagando valores altíssimos, quanto em alguns casos poderia utilizar a tecnologia que possui em seus centros de ensino” (P56).</li> <li>- “Tampouco é ousada visto que em toda academia brasileira predomina uma visão ideológica única” (P129).</li> </ul>

(continuação)

VALORES DECLARADOS	DISCURSOS DO PORQUE DE NÃO PRÁTICA
<b>Saudável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não se pensa muito na qualidade de vida dos servidores” (P24).</li> <li>- “A UFSC não pode ser democrático, bem-administrada, saudável e responsável enquanto tratar os servidores técnico-administrativos como servidores de menor valor” (P53).</li> <li>- “Se a saúde fosse valorizada na UFSC, os servidores teriam equipamentos de proteção e segurança, haveria ergonomia, haveria incentivos à prática de exercícios e à alimentação saudável (como há em empresas que fazem parceria com o SESI). Minha qualidade de vida diminuiu ao começar a trabalhar aqui (salário baixo, muitas responsabilidades, desmotivação no setor, falta de comunicação, etc)” (P54).</li> <li>- “O relacionamento interno baseia-se em acordos, sem liberdade ou qualquer flexibilização que favoreça saúde e economicidade no cotidiano” (P111).</li> <li>- “A UFSC não é uma instituição saudável para os docentes porque há sobrecarga de trabalho e, principalmente, precariedade nas relações interpessoais entre os docentes, incluindo aí o assédio moral” (P165).</li> <li>- “É claro que não há preocupação nenhuma com a saúde e qualidade de vida do trabalhador pois não há nenhuma fiscalização de chefias, o processo de avaliação do estágio probatório vitimiza os funcionários novos e o assédio moral é constante e intenso, porém difícil de ser provado” (P186).</li> </ul>
<b>Responsável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Muito pouco se faz na área de proteção ambiental e há sérios problemas éticos envolvendo a administração e as relações entre docentes e TAE’s” (P24).</li> <li>- “A instituição é composta por pessoas que não aplicam os valores de democracia, de sustentabilidade, consciência ambiental. A UFSC é uma hipocrisia, oferece disciplinas de Sustentabilidade e cursos nesta temática entretanto não aplica a Coleta Seletiva. Nossa comunidade acadêmica é maior em população do que algumas cidades do interior do estado. É decepcionante” (P37).</li> <li>- “O desperdício, de papel por exemplo, é absurdo, para uma instituição que se diz responsável” (P111).</li> <li>- “Não percebo responsabilidade da UFSC com relação ao meio ambiente com este córrego ridículo corrente no meio do campus, diversas áreas de preservação utilizadas por estacionamentos clandestinos, esse lago artificial do HU que recebe esgoto e ninguém faz nada. Além do que a responsabilidade ética vem de encontro a todos os motivos explanado acima mostrando que ela não existe ou é pequena demais” (P186).</li> <li>- “Tivemos uma gestão que criou o UFSC sem papel, mas infelizmente a gestão atual não consegue se livrar da burocracia e exige que tudo seja encaminhado, além de virtualmente, também em processos físicos, algo completamente inaceitável do ponto de vista sustentável. Também vejo algumas posições intransigentes direcionadas por vaidades que comprometem o trabalho ético e social” (P196).</li> </ul>

Fonte: dados primários (2016)

O quadro anterior contém uma série de discursos apresentados pelos pesquisados sobre os motivos pelos quais determinados valores não são praticados dentro da instituição, desta forma, cada situação foi elencada no respectivo valor declarado pela instituição. A presença destes não pressupõem que em algum momento estes não são praticados, mas evidencia algumas situações ou motivos que impedem o pleno “funcionamento” dos mesmos.

Por sua vez, existem ainda “*subgrupos de poder que subjagam os valores institucionais em busca de seus interesses específicos*” (P195), conforme já mencionado em outros momentos. Segundo Gaulejac (2007) a política está longe de provocar o amor e a consideração, tornou-se um lugar do cálculo, percebida como uma forma de direcionar o serviço para interesses próprios. Ou seja, a “coisa pública” é desvalorizada. Desta forma, os interesses individuais ou de determinado grupo se tornam mais importantes que os próprios objetivos organizacionais. Não obstante, “[...] *valores que deveriam estar amalgamados no comportamento social e profissional de toda a comunidade UFSC, mas compreendo que há muitas dificuldades e barreiras para que sejam praticados, pois dependem em parte da cultura - individual e coletivamente, de fatores econômicos e vontade política*” (P204). Além dos aspectos levantados, cabe também as gestões, seja da administração central ou dos setores, “*muitos desses valores não são praticados devido à forma de gestão adotada na UFSC. Não apenas na administração central*” (P51).

Ao relacionar tais aspectos com a própria forma de gestão, foi constatado na subcategoria Critérios para ocupação de cargos, que muitos gestores não são preparados para atuarem como chefes – não são treinados ou capacitados em relação as normas e regras do setor, e atribuições de suas atividades e dos seus subordinados; que prejudica também na prática dos valores esposados da instituição. Em outras palavras, um destes motivos pode ser considerado como a “*falta de preparo e conhecimento das pessoas que estão na administração sobre a administração pública*” (P113).

Imagino principalmente por inexperiência de gestão. Os professores que assumem cargos altos de administração possuem experiência na área acadêmica, não de gestão empresarial. Quando começam a ganhar conhecimento na área a administração toda é trocada por nova eleição. Isso gera uma total falta de planejamento institucional. Os valores não conseguem se praticados e todos

ficam o tempo todo “correndo para apagar incêndios” (P125).

Situações mais além foram reforçadas pelos pesquisados ao comentarem que a UFSC, independentemente de suas especificidades, nada mais é que uma instituição pública, que apresenta os mesmos vícios e problemas que todas as outras instituições brasileiras. Assim, evidencia-se que o que é identificado na UFSC, é também constatado em outras instituições brasileiras – as quais podemos observar notícias nas mídias. Segundo um dos pesquisados, “*o Brasil inteiro sofre de falta de ética, comprometimento e valores morais. A UFSC é uma boa representante disso*” (P166).

De um modo geral, os vícios da UFSC são comuns a quase todas as instituições públicas brasileiras: excesso de burocracia, desleixo administrativo, pouca ou nenhuma preocupação com a coisa pública. Mas está longe de ser uma das piores instituições que conheci, e há muitas pessoas lutando para estabelecer bons valores em suas áreas de atuação (P176).

Os problemas e situações elencados existem em todos lugares e setores, e em um ambiente de muita diversidade e complexidade como é a instituição universitária, não há como fugir à regra. Por sua vez, em muitos momentos existem discursos, em geral proferidos por aqueles que estão no poder, que enfatizam aspectos de mudanças positivas, da prática dos valores institucionais, da ética e dos bons comportamentos. No entanto, muitos destes são palavras vazias que ficam apenas nas falas, e suas práticas continuam as mesmas. Desta forma, foi questionado aos participantes se há diferença entre o discurso e a prática dos valores na UFSC, e como isso ocorre.

Então sobre o discurso particularmente, eu vejo que quem está no poder tem um discurso muito igual, vai e volta. Assume o cargo e acaba assumindo um discurso pronto, e que esse discurso não reflete sua prática. Isso eu já tenho notado como cultura organizacional (E3).

No nosso departamento é muito claro, é muito explícita a diferenciação [...] Quem não é da

maçonaria, não é beneficiado. Eu chamo de reserva de mercado: eu te protejo e você me protege, e assim nós vamos lidando e eu não facilito e não oportunisto ninguém que seja externo a esse grupo, por mais que essa pessoa tenha produção (E10).

O que eu vejo é que assim, é que geralmente a maioria dos cargos de direção, de gestão, são de professores. Os professores, e até mesmo técnicos quando assumem a gestão, acabam cobrando coisas que assim, na verdade ele enquanto técnico não valorizava, como professor não valoriza, não considera, mas que cobra das outras pessoas. Entendeu? Por ser chefe. E isso perde a credibilidade. [...] Então, vejo muita diferença sim (E11).

A arte do discurso é muito praticada dentro de qualquer ambiente, seja no laboral ou nas próprias relações cotidianas. As práticas muitas vezes não estão em consonância com os discursos, o que caracteriza um paradoxo organizacional, uma incoerência entre o que é explicitado e o que é feito. Por sua vez, damos mais ênfase aos discursos dos gestores, pois são eles que orientam e coordenam as atividades dentro da instituição e estabelecem procedimentos e normas. Existe uma dificuldade dos gestores desenvolverem uma identidade coerente com seu discurso, o que provoca críticas dos trabalhadores e um sentimento de injustiça (PIRES; MACÊDO, 2006). Mas não são apenas aqueles que estão no poder que apresentam essa dissonância entre discurso e prática, em geral os próprios trabalhadores desenvolvem discursos, e suas práticas não mudam, seja por comodismo ou por desinteresse – como levantado sobre a questão da “UFSC sem papel”.

A prática ou não prática dos valores esposados pela instituição, além dos aspectos levantados nesta subseção, também leva em conta como os trabalhadores se identificam com estes valores. Desta forma, a subseção seguinte apresenta exatamente este importante aspecto na discussão sobre os valores institucionais.

#### 5.1.4.2 Identificação com os valores

Esta subcategoria apresenta os relatos dos pesquisados sobre a sua identificação com os valores declarados da UFSC. Assim, foi questionado ao pesquisado se ele se identifica com os valores da UFSC.

Tendo, por pressuposto, respostas vinculadas a interesses próprios, que não representam um aspecto negativo, mas algo que colabora com o desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador e também com a própria instituição; e também respostas relacionadas aos obstáculos, os quais impedem essa identificação.

Necessariamente muitos trabalhadores se identificaram com alguns dos valores declarados pela instituição, conforme pode ser visualizado a seguir.

São valores que podem servir como um guia para aquilo que queremos alcançar (P23).

Me identifico sim. Sou da opinião de que a UFSC deve ser referência em sua plenitude e que toda a comunidade deveria estar envolvida e comprometida com os seus objetivos (P47).

Sim, na medida em que busco responder a sociedade, através da formação de cidadãos mais críticos, autônomos, agindo com ética no campo profissional (P161).

Sim, pois muitos destes valores carrego comigo, no meu dia a dia, tentando fazer o meu trabalho da melhor maneira possível, sempre pensando em ajudar a instituição a cumprir sua missão (P185).

Sim. Porque busco continuamente a minha qualificação, a fim de contribuir com a melhoria da UFSC em termos de excelência acadêmica, inovação, estratégias de gestão, etc. (P212).

Em muitos discursos existem a identificação e relação dos valores declarados da organização com os próprios valores e práticas dos trabalhadores dentro da mesma. E desta forma, contribuem para a perpetuação dos valores e o desenvolvimento da instituição. Isso também repercute no próprio aperfeiçoamento individual do trabalhador, seja no campo de profissional ou pessoal. Tal constatação vai, de acordo com Freitas (2007) afirmar que os valores são importantes pois podem elevar o comprometimento com a organização, o sentimento de sucesso pessoal e a autoconfiança.

A não identificação com os valores declarados pela instituição é algo raro de acontecer, uma vez que estes englobam muitas atividades e

comportamentos que os trabalhadores exercem tanto no trabalho quando na sua vida pessoal. No entanto, existem discursos que enfatizam a não identificação com estes valores: “*Gostaria, mas não. Não nos é dado tempo hábil para inovar, estudar em novas propostas, ser saudável, proporcionar um serviço de qualidade. Passamos a maior parte do tempo resolvendo problemas da falta de planejamento*” (P125); “*Não! Não me identificarei com os valores da UFSC enquanto estes se mostrarem falsos [...]*” (P75).

Existem, portanto, barreiras e situações que muitas vezes obstaculizam a prática dos valores propostos pela instituição.

Não adianta ter valores se eles são corrompidos diariamente nos relacionamentos e nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nossa universidade não tem nada de democrática (P10).

A UFSC compactua com a ineficiência de alguns e com a supereficiência de outros (P52).

Há setores, profissionais que não se associam a estes valores, ou seja, buscam na UFSC o predomínio de benefícios pessoais em detrimento das necessidades institucionais (P89).

Eu gostaria muito que a UFSC tivesse como meta alcançar estes valores. O que vejo hoje é um péssimo ambiente de trabalho, totalmente desanimador, com muitas pessoas fingindo que trabalham. A UFSC está doente (P133).

Os valores são maravilhosos, mas no dia a dia e Instituição está velha, ultrapassada e lenta em absorver e aceitar novas tendências administrativas (P141).

Os valores expressos formalmente são admiráveis, porém, a prática é diferente. Alguns funcionários tem suas potencialidades cerceadas por chefias que não sabem administrar o corpo técnico. Falta definição de supervisores de laboratórios capacidades para essa função, pois muitas vezes os mesmos não têm nenhuma noção de administração de pessoas. A busca por qualidade acadêmica está deixando a desejar pelo alto número de discentes

ao mesmo tempo que a estrutura para atender a demanda está deficitária. Não há liberdade de expressão. Há casos de ameaças de retaliações de chefias quando o funcionário discorda de sua opinião. Muitas pesquisas são realizadas de forma descolada da sociedade e sem nenhuma relevância (P178).

Grande parte dos fatores obstaculizadores mencionados já foram relatados em outros momentos da tese, ou seja, não são elementos novos: problemas nos relacionamentos interpessoais; proteção de alguns trabalhadores; punição para outros; práticas e ações movidas por interesses pessoais ou grupais; ambiente de trabalho precário/conflituoso; retaliações por discordar da opinião ou posição de outrem; falta de interesse da gestão em determinadas situações. Essas características estão muito presentes na administração pública brasileira, tal como preconiza Carbone (2000), seja pelo paternalismo, o levar vantagem, o autoritarismo e o desinteresse dos gestores. Há evidentemente muitas situações que prejudicam o bom e correto funcionamento organizacional, além dos destacados anteriormente, não se pode esquecer do aspecto político: *“Certamente me identifico com os valores da UFSC e lamento ver que muitas vezes estes são ignorados por questões políticas locais”* (P45).

Na subseção anterior, sobre a prática dos valores institucionais foi questionado sobre a diferença entre o discurso e a prática dos valores na UFSC – o que pelos discursos foi evidenciado que existe. Ao continuar sobre os obstáculos da identificação com os valores institucionais ou até mesmo da prática destes valores da instituição, muitos dos pesquisados relacionam um problema comum dentro da qualquer instituição, pública ou privada, e até na vida em sociedade – a diferença entre o escrito/falado e prática, ou entre a teoria e a prática.

[Me identifico] Com a grande maioria, pena que muitos existem somente no papel (P67).

Me identifico com muitos dos valores escritos, mas não tenho me identificado com a prática institucional (P88).

Me identifico com os valores que estão escritos, lamento que eles estejam só no “papel” (P99).

Os valores são anteriores a todos os membros da comunidade universitária e para muitos é tão abstrata quanto os 10 Mandamentos. Há mais um desejo de que fosse verdade do que uma identificação (P108).

Me identifico com os valores teóricos, por que na prática é muito diferente (P201).

Os valores declarados são praticamente perfeitos em sua teoria e englobam diversas áreas importantes para o bom funcionamento, convívio e externalização da instituição. Porém, conforme os relatos anteriores (e muitos outros já mencionados em diversos momentos), a prática é bem diferente do exposto, falado ou escrito pela instituição e trabalhadores. Logo, existe um problema já perpetuado ao longo do tempo na instituição, pois isto não é uma situação da atual gestão, mas percorre um longo caminho dentro da história da instituição e também do próprio Estado e instituições brasileiras.

#### 5.1.4.3 Resumo

Na categoria valores institucionais foi apresentado sobre as práticas e motivos de não práticas dos valores declarados pela instituição, bem como se os trabalhadores se identificam com estes valores. Dentre os elementos da cultura organizacional, os valores são de grande importância, pois orientam (ou deveriam) o comportamento e ações dos trabalhadores na sua relação com outros e com o meio.

Na subcategoria práticas, foi identificado que os valores mais praticados dentro da instituição, segundo os pesquisados, estão relacionados ao ensino – internacionalizada (78,5%); acadêmica e de qualidade (77,6%); culta (61,2%); e atuante (56,5%). Em contrapartida, os menos praticados foram democrática e plural (50%), responsável (51,4%), livre (56,1%), ousada (59,8%), autônoma (60,7%), saudável (74,3%), bem administrada e planejada (81,8%). Sendo que muitos dos valores não praticados, em especial bem administrada e planejada, e saudável, foram alvo de críticas em outras partes deste trabalho, como por exemplo, ressaltada a ineficiência da gestão no planejamento e administração, a deterioração das condições de trabalho e da qualidade de vida do trabalhador.

Ao continuar sobre a não prática, questionou-se aos pesquisados quais seriam os principais motivos para isso não acontecer. As situações

elencadas por eles não foram novidades, pois, novamente, já apareceram em outros momentos: muito burocracia; falta de interesse da gestão; sobreposição de interesses individuais ou de grupos dominantes em detrimento aos interesses institucionais; política; má administração; corporativismo; falta de ética; desigualdade entre servidores docentes e técnico-administrativos; falta de infraestrutura; disparidades entre o discurso e práticas; e outros. Tais elementos, repetitivos, estão presentes constantemente dentro da instituição, e isso faz com que os próprios trabalhadores tenham problemas para se identificar com os valores institucionais, os declarados.

Assim, na subcategoria identificação com os valores, o foco era se o trabalhador se identifica com os valores declarados, e também os obstáculos que inibem que isso ocorra. Nos discursos foi possível identificar que os trabalhadores se identificam sim com alguns dos valores declarados da instituição, os quais norteiam os comportamentos e ações dos trabalhadores em prol do desenvolvimento pessoal e institucional. No entanto, o mais enfatizado foram as barreiras que impedem as práticas (identificação) destes valores, sendo que tais barreiras são as mesmas destacadas no parágrafo anterior.

Estas “barreiras” estão presentes na própria história organizacional, e tem influência nas políticas de gestão institucional, e nas normativas e valores institucionais – conforme apresentado nas categorias anteriores. São aspectos que sempre estão presentes nos discursos dos pesquisados e são enfatizados como causadores dos problemas da instituição – o que necessariamente são. Porém, os mesmos são criticados, praticados e perpetuados pelos próprios trabalhadores. Assim, na próxima categoria foge-se um pouco da perspectiva da instituição, e foca-se nos próprios servidores docentes e técnico-administrativos com objetivo de conhecer um pouco mais sobre os trabalhadores da instituição.

### ***5.1.5 Servidores Docentes e Técnico-administrativos***

Esta categoria compreende a opinião dos pesquisados sobre os servidores docentes e técnicos-administrativos, ou seja, a própria opinião deles sobre sua categoria e seus colegas de trabalho. Nesta perspectiva, é destacado características sobre os servidores e os relacionamentos profissionais, entre eles e também com os setores. Antes de adentrar nas subcategorias é importante enfatizar que existe uma diferença na natureza do trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos, enquanto

o primeiro realiza atividades fins (ensino), o outro realiza atividades meio (técnicas e/ou administrativas).

#### 5.1.5.1 Caracterização dos servidores

Subcategoria é apresentado a percepção dos pesquisados sobre a natureza, os valores e as ações no trabalho do servidor docente e técnico-administrativo. Primeiramente, foi questionado sobre a natureza do servidor docente e do servidor técnico-administrativo. Tais naturezas refletem o grau em que acreditamos que as pessoas são altruístas ou egoístas, ativas ou preguiçosas, boas ou más, comprometidas ou descomprometidas, honestas ou desonestas, independente e autossuficientes ou dependentes e conformistas, leais ou desleais, racionais ou irracionais, simples ou complexas (WRIGHTSMAN, 1964, apud SILVA, 2001). A concepção de natureza humana reflete em como os trabalhadores são vistos pelos seus pares (SCHEIN, 2009), os quais são observados por meio dos seus comportamentos e práticas.

Tabela 25: Caracterização da natureza: servidores docentes

NATUREZAS		1	2	3	4	5	NATUREZAS	EM BRANCO	TOTAL
<b>Ativo</b>	<b>Freq.</b>	36	60	72	32	5	<b>Preguiçoso</b>	9	<b>214</b>
	<b>%</b>	16,8	28,0	33,6	15,0	2,3		4,2	<b>100,0</b>
<b>Altruísta</b>	<b>Freq.</b>	10	34	63	55	41	<b>Egoísta</b>	11	<b>214</b>
	<b>%</b>	4,7	15,9	29,4	25,7	19,2		5,1	<b>100,0</b>
<b>Bom</b>	<b>Freq.</b>	29	60	89	18	7	<b>Mau</b>	11	<b>214</b>
	<b>%</b>	13,6	28,0	41,6	8,4	3,3		5,1	<b>100,0</b>
<b>Comprometido</b>	<b>Freq.</b>	28	71	70	29	5	<b>Descomprometido</b>	11	<b>214</b>
	<b>%</b>	13,1	33,2	32,7	13,6	2,3		5,1	<b>100,0</b>
<b>Honesto</b>	<b>Freq.</b>	26	67	82	22	5	<b>Desonesto</b>	12	<b>214</b>
	<b>%</b>	12,1	31,3	38,3	10,3	2,3		5,6	<b>100,0</b>
<b>Independente e autossuficiente</b>	<b>Freq.</b>	42	64	67	21	10	<b>Dependente e conformista</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	19,6	29,9	31,3	9,8	4,7		4,7	<b>100,0</b>
<b>Leal</b>	<b>Freq.</b>	19	69	85	24	6	<b>Desleal</b>	11	<b>214</b>
	<b>%</b>	8,9	32,2	39,7	11,2	2,8		5,1	<b>100,0</b>
<b>Racional</b>	<b>Freq.</b>	43	75	68	15	3	<b>Irracional</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	20,1	35,0	31,8	7,0	1,4		4,7	<b>100,0</b>
<b>Simples</b>	<b>Freq.</b>	8	17	69	52	56	<b>Complexo</b>	12	<b>214</b>
	<b>%</b>	3,7	7,9	32,2	24,3	26,2		5,6	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

A caracterização da natureza dos servidores docentes está equilibrada segundo os respondentes da pesquisa, não apresenta disparidades fora dos pontos centrais. A caracterização está mais próxima das “boas” naturezas: ativo, altruísta, bom, comprometido, honesto, independente e autossuficiente, leal, racional, e complexo. Ressalta-se que a pesquisa foi respondida por mais servidores técnicos (54,2%) do que servidores docentes (45,8%), o que destaca a opinião positiva dos técnicos em relação aos docentes – e não se verifica a mesma positividade entre os docentes. Contudo, existem algumas críticas, que já foram mencionadas, sobre o comportamento docente dentro da instituição.

Os docentes aqui da UFSC, o que eu vou dizer. [...] muitas vezes a preocupação em desenvolver a carreira passando por cima das coisas que são importantes. Isso me preocupa bastante assim em relação os professores. Preocupação em pegar um projeto não para fazer uma coisa legal, uma coisa importante [...], que vai fazer um projeto de extensão, por exemplo, para comunidade, que vai dar uma visibilidade para UFSC no sentido de um espaço que acolhe a comunidade. Muitas vezes, o que está por trás disso, porque vai conseguir uma progressão. Isso me preocupa bastante. [...] E outra questão é assim, é que muitas vezes os professores assumem cargos de chefia, de gestão, sem estar muito preparado. Porque na UFSC não tem nem formação pra isso. [...] Não sou especialista para falar, mas tem que ser mediador, tem que ter outro tipo de comportamento que muitas vezes a pessoa assume o cargo e não tem a uma estabilidade com as pessoas, não tem a postura, não sabe lidar com as pessoas, não sabe fazer mediação, não sabe como se comportar ao chamar a pessoa pra conversar sobre algum problema, sobre alguma questão, a questão de avaliação também de avaliar os servidores, agentes técnicos sendo avaliados por um professor. E daí ele, geralmente esse professor não sabe do que se trata o cargo da pessoa, então quer cobrar coisas que não são da função da pessoa. E esse professor está ali e não quer nem saber o que é cada cargo dos técnicos para saber com quem pode contar cada coisa. E isso, isso é comum assim. Os professores assumir cargo de gestão, sem assumir ele integralmente. Integralmente no

sentido de assumir uma outra postura, um outro modo de lidar com as pessoas. (E11).

Existe na fala uma crítica explícita ao comportamento e posicionamento de alguns docentes em relação ao seu comprometimento com a comunidade externa, no sentido da realização de projetos, seja de pesquisa ou extensão, que em nada colaboram com a comunidade externa. Tal qual é uma das atividades e valores que a universidade apresenta em suas diretrizes. Neste caso, o projeto tem como objetivo central a progressão do docente. Ademais, o entrevistado relata *“muitas vezes eles assumem o projeto e não é ele quem coordena, só para ter o nome e conseguir a progressão. Muitas vezes pegam os técnicos para trabalhar juntos nos projetos para conseguir tocar sem ele ter que participar [...]”* (E11). Neste ponto, não somente técnicos, mas próprios orientandos e acadêmicos.

Ademais, uma outra crítica realizada, que consta em outras subseções, é o trabalhador assumir um cargo de direção e não ter conhecimento de gestão/administração, das atividades desenvolvidas por este setor, nem as atribuições de seu cargo e dos demais. Neste caso, além destes aspectos, a crítica foca no comportamento do chefe em relação aos membros da equipe, na qual ele ressalta que o chefe deve ser também um mediador e saber como se relacionar com os demais trabalhadores.

De fato, a maioria das críticas em relação aos docentes estão vinculadas a sua relação com os demais trabalhadores e também nos aspectos de gestão – ou seja, as ações no trabalho. Pouco é comentado sobre o seu desempenho dentro da parte de ensino, mesmo porque, neste caso, os principais “clientes” seriam os discentes – que não foram alvo desta pesquisa. Ademais, é nos aspectos relacionais e de gestão em que os problemas se configuram com maior frequência – seja em relação aos docentes quanto aos técnicos.

Não se trata de generalizar os comportamentos dos docentes; existem, necessariamente, servidores que trabalham em uma perspectiva de racionalidade instrumental, voltados para os objetivos fins sem se preocuparem com os meios para alcançá-lo (RAMOS, 1989), tendo assim uma natureza de homem econômico, motivados basicamente por incentivos financeiros. Desta forma, para se ter sucesso nesse tipo de sociedade, de acordo com suas regras de recompensa e castigo, o indivíduo tem que ser programado como um ser econômico, ou seja, deve ser funcional – seguindo uma racionalidade instrumental (RAMOS, 1989). Outra forma de classificar determinados comportamentos, é por meio da dimensão individualista de Hofstede ([19--]a; [19--]b), em que o

indivíduo tende a agir e a se comportar de acordo com atividades que lhe proporcionarão ganhos pessoais e satisfação de seus desejos.

Por sua vez, a caracterização da natureza dos servidores técnico-administrativos apresenta alguns pontos de destaque, conforme pode ser visualizado na Tabela 26 a seguir.

Tabela 26: Caracterização da natureza: servidores técnico-administrativos

NATUREZAS		1	2	3	4	5	NATUREZAS	EM BRANCO	TOTAL
<b>Ativo</b>	<b>Freq.</b>	6	14	33	72	79	<b>Preguiçoso</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	2,8	6,5	15,4	33,6	36,9		4,7	<b>100,0</b>
<b>Altruísta</b>	<b>Freq.</b>	9	29	86	37	44	<b>Egoísta</b>	9	<b>214</b>
	<b>%</b>	4,2	13,6	40,2	17,3	20,6		4,2	<b>100,0</b>
<b>Bom</b>	<b>Freq.</b>	17	46	94	23	24	<b>Mau</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	7,9	21,5	43,9	10,7	11,2		4,7	<b>100,0</b>
<b>Comprometido</b>	<b>Freq.</b>	6	25	45	68	61	<b>Descomprometido</b>	9	<b>214</b>
	<b>%</b>	2,8	11,7	21,0	31,8	28,5		4,2	<b>100,0</b>
<b>Honesto</b>	<b>Freq.</b>	21	53	78	25	27	<b>Desonesto</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	9,8	24,8	36,4	11,7	12,6		4,7	<b>100,0</b>
<b>Independente e autossuficiente</b>	<b>Freq.</b>	7	16	48	72	61	<b>Dependente e conformista</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	3,3	7,5	22,4	33,6	28,5		4,7	<b>100,0</b>
<b>Leal</b>	<b>Freq.</b>	14	41	84	36	29	<b>Desleal</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	6,5	19,2	39,3	16,8	13,6		4,7	<b>100,0</b>
<b>Racional</b>	<b>Freq.</b>	9	35	86	45	29	<b>Irracional</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	4,2	16,4	40,2	21,0	13,6		4,7	<b>100,0</b>
<b>Simples</b>	<b>Freq.</b>	25	46	79	20	34	<b>Complexo</b>	10	<b>214</b>
	<b>%</b>	11,7	21,5	36,9	9,3	15,9		4,7	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Um pouco diferente da caracterização dos servidores docentes, os técnico-administrativos estão mais próximos de algumas das naturezas “negativas”: preguiçoso, egoísta, descomprometido, dependente e conformista, desleal, irracional, e simples. Em especial, o item preguiçoso e descomprometido está bem ressaltado nas respostas. Esta visão sobre os servidores técnico-administrativos não é algo apenas presente na UFSC, mas em todas as repartições públicas brasileiras e talvez até internacionais. As quais estes são vistos como trabalhadores que não ociosos, preguiçosos e descomprometidos com o trabalho. Essas características podem ser identificadas como na natureza da atividade humana de Schein (2009), a qual na orientação de ser, identifica o indivíduo como reativo, passivo e que aceita a realidade como ela é posta. Em uma outra perspectiva, pode-se inferir que a percepção sobre o servidor técnico-administrativo pode ser rotulada na Teoria X de McGregor (1960) ao afirmar que as pessoas não gostam de trabalhar, falta-lhes ambição, são irresponsáveis e preferem receber ordens.

E dos TAES eu vejo assim, todo mundo que eu tive contato pra trabalhar tal, volto a dizer, talvez por eu ter trabalhado muito tempo no privado, que existe muita acomodação né. Tipo “ah, eu não sei”, aí chegou um aluno na frente da secretaria “ah eu não sei” e não vai procurar saber e não vai responder a dúvida do aluno e não vai não sei o que, ou que faltam demais, ou que fazem um horário. Acho que tem bastante comodismo assim. É ruim pensar porque a gente fica falando “ah porque o trabalho público é assim mesmo”, mas não é, eu acho que tem uma galera assim, tanto de mais velhos quanto de mais novos, que cumprem bem a sua função, que são excelentes e tudo mais. Mas que, no geral, acho que é bem acomodado. Então eu acho que às vezes tem bastante comodismo, mas não é geral (E9).

No geral, existe uma minoria que detona, porque eu sempre falo: a pior categoria é a nossa, a mais sem vergonha é a nossa: servidor técnico. Porque assim, do docente, quando pega pra capar, por mais que sejam desunidos, eles se unem. Na nossa categoria não, entendeu? Assim como tem na categoria deles um querendo comer o outro, também tem na nossa. Então eu acho assim que a nossa categoria

poderia ser mais unida e eu deixo bem claro [...] (E5).

Este e outros discursos vem a confirmar o que os dados demonstraram na tabela anterior, a visão negativa que muitos tem sobre os servidores técnico-administrativos. Inclusive, a própria desunião entre a categoria, que supostamente deveria trabalhar em prol do trabalhador, mas que muitas vezes é motivada por aspectos políticos, interesses individuais ou de determinados grupos ou até mesmo passiva/desmotivada.

De fato existe uma diferenciação entre os docentes e técnico-administrativos no que tange ao seu trabalho, são naturezas de atividades e realidades diferentes. Como por exemplo, a integração do ensino, pesquisa e extensão, muito mais forte com os servidores docentes. Por sua vez, *“no pessoal técnico-administrativo eu vejo também lá pelo próprio [SETOR DE TRABALHO], eu vejo às vezes até uma certa resistência com relação a abertura para o ensino e pesquisa”* (E7). Tal abertura se configura não apenas no desejo e interesse (ou não) dos técnicos em desenvolverem este tipo de atividade, mas na própria abertura da instituição para que os mesmos desenvolvam. Relembrando que existe uma pauta dos de luta dos TAE's em relação a liberdade para estes criarem e coordenarem projetos de pesquisa e extensão, uma vez que atualmente podem apenas colaborar.

Apesar de o campo docente e técnico serem duas carreiras diferentes, com suas especificidades, em geral, pode-se afirmar que os docentes tem muito mais oportunidades que os técnicos: *“Acho que o professor tem muito mais oportunidades, ele tem mais acesso, mais oportunidades, ele consegue o reconhecimento que muitas vezes o técnico-administrativo não consegue ou não tem essa mesma oportunidade, ou às vezes também não busca”* (E8). Para o entrevistado muitas vezes essa falta de oportunidade se encontra mais no comodismo do trabalhador, que não se organiza e planeja para realizar determinadas atividades, e assim, não busca, por exemplo, uma licença para realizar um mestrado ou doutorado.

Ao discutir sobre a proatividade e o comodismo, outros discursos ressaltam uma diferenciação entre os trabalhadores mais antigos e os mais novos. No caso dos docentes, *“o que eu vejo é que os professores quanto mais antigos, não é regra, mas eles tem mais vícios, tanto do “eu vou fazer o que eu quiser. Eu vou dar quantas aulas eu quiser e coisas assim”* (E9). Por sua vez, os *“[...] mais novos estão mais ativos, tanto professores quanto técnicos. Não sei também se é uma coisa do momento, ‘estamos*

*felizes porque passamos e agora a gente vai dar o sangue'. Mas não precisa dar o sangue, pode só fazer o que tu tem que fazer, já tá ótimo*” (E9). Por estarem há mais tempo na instituição muitos servidores interpretam e executam suas atividades seguindo um princípio de tradição, ou seja, realizam como sempre fizeram (SCHEIN, 2009).

De fato os argumentos dos pesquisados e entrevistados relatam muito sobre a próatividade de alguns trabalhadores novos, que entram na instituição com energia para realizar mudanças e melhorar a instituição.

Os técnicos agora que estão entrando nos concursos, nos últimos 10 anos assim, estão vindo com uma postura mais de querer se colocar, de ganhar espaço, de querer participar de colegiado, de querer participar de reunião, de querer participar em projeto. Muitos projetos na UFSC os técnicos não podem coordenar, não sei porque. [...] Estão tentando um espaço tanto com os gestores quanto também com esses técnicos mais antigos, querendo espaço, de colocar que chegou e que respeita o que foi construído até agora, mas também quer se colocar. Tem condições, tem capacidade de assumir projetos, tem capacidade de assumir chefias, tem capacidade de fazer as coisas. E tem aquilo que eu te falei, os técnicos estão vindo com a formação com nível superior ao que é exigido pelo cargo, então vem com tudo (E11).

O discurso apresenta a fala sobre os técnicos, mas, necessariamente, também existem docentes que se inserem neste contexto. Ao contrário da perspectiva da Teoria X, a Teoria Y de McGregor pressupõe que os indivíduos desejam trabalhar, aceitam responsabilidade, são auto gerenciáveis e criativos (MCGREGOR, 1960), como se verifica na verbalização. Em realidade existem tanto funcionários “bons” quanto “ruins”, sejam eles novos ou antigos, *“nós temos excelentes funcionários e nós temos excelentes professores, mas nesse meio de excelentes têm alguns perdidos que não querem nada com nada [...]”* (E5). Ou seja, existem aqueles que querem contribuir e aqueles que não querem contribuir.

Existem alguns privilegiados que podem tudo. Outros devem tudo. Existem aqueles que trabalham somente pensando no seu bolso e outros pensando na sociedade (P79).

O que eu vejo como um lado negativo, que infelizmente é mais regra do que exceção também em outras universidades, é que a integração entre técnicos e professores não é tão estreita como poderia, e no meu ponto de vista deveria ser. Parece que são duas categorias a parte, e que muitas vezes parece que nem trabalham na mesma instituição. [...] Então eu acho que todos nós somos, na verdade somos funcionários da universidade. Temos funções diferentes, mas todos pertencemos ao quadro de funcionários da mesma instituição. Então nós trabalhamos pelo mesmo fim, de formas diferentes, mas nosso objetivo final é o mesmo. E muitas vezes por questões, talvez até políticas, as carreiras são diferentes, as pessoas acabam se distanciando mais do que deveriam (E1).

Eu conheço muitos professores, muitos técnicos, com tantos anos de casa, e o que eu posso dizer é isso. Aqueles que querem construir e aqueles que não querem construir. Aqueles que são comprometidos e aqueles que não são comprometidos. Aqueles que colocam o interesse coletivo ou organizacional, e aqueles que colocam seus interesses particulares ou não estão interessados na organização (E3).

Eu prefiro não pensar em corpo docente e corpo técnico administrativo. Eu penso que existem pessoas que estão motivadas, que têm interesse de fazer as coisas acontecerem e tem outras que não. Tem uns que são pró ativos e tem uns que não são pró ativos, independente deles fazerem parte do corpo docente ou do corpo técnico-administrativo. É a minha percepção (E10).

Por fim, os valores, a natureza e as ações do trabalho dependem de cada um. Os dados apresentados nesta subseção relatam a visão dos próprios trabalhadores sobre eles mesmos e seus pares, são relatos sobre algumas situações observáveis no cotidiano institucional e que repercutem tanto positivamente quanto negativamente. Na subseção seguinte é desenvolvido um pouco mais sobre os relacionamentos profissionais dos servidores e entre eles e setores organizacionais.

### 5.1.5.2 Tipologia de Relacionamento Profissional

Após a caracterização dos servidores docentes e técnico-administrativos, em relação a sua natureza, valores e ações no trabalho. Parte-se para a caracterização da natureza do relacionamento profissional entre os servidores e setores organizacionais. Desta forma, compreende-se como ocorre esta relação a partir dos relatos dos pesquisados.

Primeiramente, foi questionado aos participantes como eles caracterizavam o relacionamento profissional entre chefias e subordinados no seu setor e na UFSC, docentes e técnico-administrativos no seu setor e na UFSC, entre chefias no seu setor e na UFSC, entre docentes no seu setor e na UFSC, entre técnico-administrativos no seu setor e na UFSC, entre os profissionais de setores distintos da UFSC (Centros de Ensino, Departamentos, Pró-Reitorias, Secretarias, HU, etc.). Os dados podem ser visualizados na Tabela 27 em sequência.

Tabela 27: Caracterização do relacionamento profissional

		Muito Amigável	Amigável	Neutro - Indiferente	Conflituoso	Muito Conflituoso	Em Branco	TOTAL
<b>Chefias e Subordinados no seu setor</b>	<b>Freq.</b>	42	100	28	24	13	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	19,6	46,7	13,1	11,2	6,1	3,3	<b>100,0</b>
<b>Chefias e Subordinados na UFSC</b>	<b>Freq.</b>	3	59	78	61	6	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	1,4	27,6	36,4	28,5	2,8	3,3	<b>100,0</b>
<b>Docentes e Técnico-administrativos no seu setor</b>	<b>Freq.</b>	23	93	54	32	5	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	10,7	43,5	25,2	15,0	2,3	3,3	<b>100,0</b>
<b>Docentes e Técnico-administrativos na UFSC</b>	<b>Freq.</b>	3	52	69	66	17	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	1,4	24,3	32,2	30,8	7,9	3,3	<b>100,0</b>
<b>Entre Chefias no seu setor</b>	<b>Freq.</b>	24	113	42	23	5	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	11,2	52,8	19,6	10,7	2,3	3,3	<b>100,0</b>
<b>Entre Chefias na UFSC</b>	<b>Freq.</b>	3	75	81	42	6	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	1,4	35,0	37,9	19,6	2,8	3,3	<b>100,0</b>
<b>Entre Docentes no seu setor</b>	<b>Freq.</b>	24	76	52	45	10	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	11,2	35,5	24,3	21,0	4,7	3,3	<b>100,0</b>
<b>Entre Docentes na UFSC</b>	<b>Freq.</b>	3	71	76	50	6	8	<b>214</b>
	<b>%</b>	1,4	33,2	35,5	23,4	2,8	3,7	<b>100,0</b>

(continua)

(continuação)

		Muito Amigável	Amigável	Neutro - Indiferente	Conflituoso	Muito Conflituoso	Em Branco	TOTAL
<b>Entre Técnico-administrativos no seu setor</b>	<b>Freq.</b>	42	109	30	24	2	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	19,6	50,9	14,0	11,2	0,9	3,3	<b>100,0</b>
<b>Entre Técnico-administrativos na UFSC</b>	<b>Freq.</b>	6	102	67	29	2	8	<b>214</b>
	<b>%</b>	2,8	47,7	31,3	13,6	0,9	3,7	<b>100,0</b>
<b>Entre os Profissionais de Setores distintos da UFSC</b>	<b>Freq.</b>	2	71	91	38	5	7	<b>214</b>
	<b>%</b>	0,9	33,2	42,5	17,8	2,3	3,3	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Em geral os relacionamentos profissionais nos setores são mais amigáveis do que comparados na UFSC. Já no âmbito da instituição, alguns índices apresentam uma tendência para relacionamentos de neutro/indiferente para conflituosos, como é o caso entre chefias e subordinados, e docentes e técnicos. Fatos já constatados nos discursos dos pesquisados, e que voltam a ser repetidos.

O Entrevistado 3 apresenta uma questão de conflito entre servidores antigos e novos. Apesar do ingresso de diversos novos trabalhadores qualificados na instituição, com graduação e pós-graduação, os mesmos, segundo ele, não possuem um conhecimento da organização, e ao assumirem, muitas vezes, algum cargo de chefia, acabam impondo sua forma de gestão, *“E ai eles trazem uma visão completamente de fora, e impõem para um grupo que construiu a instituição. Acho isso uma maldade sabe, uma maldade tamanha. E isso foi feito na instituição toda”* (E3). Em outras palavras, *“a atual gestão colocou em cargos de chefia servidores que não têm conhecimento organizacional para a função. Isto ocasionou muito conflito entre servidores antigos e novos”* (P32). Em alguns momentos os trabalhadores mais antigos se sentem “julgados” pelos mais novos, como se não estivessem contribuído para a instituição, *“Os técnicos mais antigos se sentem assim ‘pô, está vindo, trazendo coisa nova, e tão dizendo que, que até agora o que eu estava fazendo não serve mais?’”* (E11). Ou *“Hoje os antigos estão encontrando algumas dificuldades, porque a UFSC está com um cenário novo, pessoas novas entrando, as informações hoje estão um pouco mais restritas por insegurança dos novos diante do cenário que a UFSC está passando, muita pressão, etc.”* (P97). Por outro lado, existe também a visão dos novos que relatam o comodismo dos mais antigos para mudanças, na famosa frase “deixa como está” ou “sempre foi feito dessa maneira”. E também *“acabam tendo essa reação dos antigos, e se sentem que não estão sendo acolhidos, que não estão sendo aceitos e valorizados”* (E11). Do mesmo modo, *“quem tá lá dentro já se conhecem melhor porque trabalham há 30 anos ou mais, mas principalmente quando tu chega novo, os outros não te dão muita abertura”* (E8). Ou seja, existem duas visões sobre esta situação dos trabalhadores antigos e novos, e um conflito que perdura há muito tempo. Há por um lado nos novos (progresso e progressistas) e por outro os antigos (resistência e conservadores), os quais concomitantemente são poderes concorrentes e complementares (BOURDIEU, 2013).

Ao tratar sobre a classe docente, uma das situações mais levantadas pelos pesquisados sobre o relacionamento profissional conflituoso entre eles são: *“a competição por bolsas produtividade”* (P3), a *“disputa por*

*espaços, principalmente com relação às pesquisas, com corrida para quem publica mais” (P64); “quando envolve dinheiro em consultorias um quer comer o outro, as vezes se tornam inimigos declarados. Competitividade negativa, tudo por dinheiro” (P71). Nesta perspectiva, “enquanto estivermos centrado na cultura da competição e da produtividade acadêmica, um vai sempre querer matar o outro para aparecer em face dos poucos recursos existentes” (P10). Isto implica enfatizar que, “toda a dinâmica institucional reforça o individualismo, a competição e a desonestidade, e a pior de tudo é quando acontece de forma velada. É uma instituição em que não se pode confiar em ninguém” (P10).*

A pressão para produzir artigos, participar de seminários e congressos, ter horários irregulares quanto as suas disciplinas, enfim, poderíamos dizer que ultrapassar a meta é constante. Não importa se para isso os docentes sangrem aos sábados e domingos em seus computadores. Importa a voracidade do lattes(fundio) e capes(talização). Nosso mercado singular, que via política do medo e intolerância atinge a todos em busca continua de nobreza ou excelência acadêmica. Nesse contexto surge um novo tipo de docente que passa a ser valorizado não somente pela sua competência, mas capacidade de adesão incondicional. Esse sujeito com medos, que realiza tarefas dobradas, está à disposição *fulltime* na universidade, concorre com seu par em produtividade. Que os levam a certas práticas indesejáveis com seus parceiros e pares, que transforma muitos em reprodutores do discurso dominante, apesar de seu discurso moralizante (informação verbal<sup>52</sup>).

Devido a ênfase na condução de pesquisas, critérios de avaliação de produtividade e qualidade, os docentes concentram-se suas atividades, em geral, na produção acadêmica. Ou seja, as publicações, os projetos, os procedimentos de internacionalização e outras atividades inseridas no lattes podem significar a diferença acadêmica entre ele e outros colegas na aprovação de projetos ou bolsas de produtividade (CARAN, 2007; NUNES, 2011).

---

<sup>52</sup> Informação verbal: comentário realizado pela professora Dra. Margarida Barreto na qualificação do projeto desta tese ocorrido em 20 de agosto de 2014.

Existem necessariamente conflitos dentro do ambiente de trabalho, o que são perfeitamente normais – no sentido de uma discussão sobre determinado tema ou atividade, e não uma questão de violência. Para alguns, essas questões de diferenças são trabalhadas com bastante civilidade. No entanto, há situações que necessitam de maior “pulso” por parte dos superiores para que elas não se repitam, não desgastem toda a equipe e provoquem um clima desagradável, “[...] *eu gostaria que muitas vezes a gestão tivesse um pouco mais de pulso até para conduzir algumas discussões, para evitar perda de tempo e aquelas discussões externas, redundantes, circulares que a gente fica horas e horas numa reunião e não sai do lugar*” (E1).

De certa forma existe uma diferenciação entre chefe e subordinado. Um dos entrevistados ao sair da posição de subordinado e ser nomeado com uma chefia, sentiu a diferença de comportamento entre os pares: “[...] *eu senti uma diferença de comportamento dos meus pares, não todos, algumas pessoas continuaram normal, mas de outras assim eu senti um pouco esse distanciamento, de um olhar diferente*” (E7). O simples fato desta pessoa ser nomeada para um cargo de chefia, já fez com que seus pares alterassem seu comportamento com ela, criando assim uma distância. E tal distância, entre chefe e subordinado, ela também visualiza no seu superior “*E com relação a nossa chefia mesmo é uma distância assim, abismal. Pela própria forma como ele atua, de inibição. Em alguns momentos ele até se coloca como estar perto, tenta fazer essa coisa de ser o chefe amigo, mas não é*” (E7). Ou seja, são situações criadas pelo próprio cargo de chefia, mas também influenciadas por aqueles que estão nesta posição e pelos próprios subordinados que “permitem” ou ficam acomodados com este distanciamento.

Muitos dos relacionamentos dentro de qualquer instituição são “diplomáticos”, “*É basicamente polido, basicamente na base da educação, do respeito mútuo. [...] No nosso departamento eu vejo isso. As pessoas são polidas, são educadas, entretanto, não necessariamente elas são justas ou são corretas, basicamente isso*” (E10). De fato muitos dos relacionamentos são profissionais, com sinais de educação e coleguismo entre as partes, principalmente se os mesmos forem do mesmo grupo dominante. Há discursos que enfatizam a falta de uma política ou ações de integração: “*Falta uma política de integração entre os vários setores, vários segmentos, e a administração central*” (P78); “*Falta integração. A UFSC deveria promover encontros, reuniões, seminários entre os diferentes grupos*” (P48).

Enfim, os dados não demonstram nem que existe um comportamento cordial nem uma inimizade plena, mas a preponderância

de aspectos neutros de relacionamento profissional. Por um lado, nos setores o clima é mais amigável, já na instituição tendo a ser menos amigável entre chefias e subordinados, e técnicos e docentes. Muitas outros relatos sobre a relação entre os trabalhadores e setores estão presentes em outros momentos desta tese e contribuem para desmitificar algumas situações presentes nesta subseção.

### 5.1.5.3 Resumo

A categoria servidores docentes e dos técnicos-administrativa contemplou a caracterização da natureza destes, e como os mesmos se relacionam entre si e com setores organizacionais. Tal categoria e subcategorias colaboram um pouco mais para desmitificar os valores, a natureza e as ações no trabalho daqueles que movem a instituição e são elementos fundamentais na criação e prática da cultura organizacional.

Na primeira subcategoria, sobre a caracterização dos servidores, foi observado um perfil mais “positivo” dos trabalhadores docentes, e um tendenciado de neutro a “negativo” para os trabalhadores técnico-administrativos, vistos como preguiçosos e descomprometidos com o trabalho. Características estas indiscutivelmente atribuídas a estes trabalhadores pela sociedade brasileira a funcionários públicos. Ou seja, os servidores técnicos já tem uma “má fama” nacional, e pode-se complementar que em determinadas circunstâncias podem sofrer de violências e até assédio moral por isto. A realidade é que existem tanto trabalhadores comprometidos com o trabalho e com os objetivos institucionais quanto trabalhadores descomprometidos e que visam seus próprios interesses.

Na subcategoria em sequência, foi caracterizado o relacionamento profissional, no sentido se é amigável, neutro/indiferente, ou conflituoso. Pelos dados é possível observar que o relacionamento profissional nos setores tende mais para o amigável, ao contrário da UFSC que em determinadas instâncias tende para o conflituoso. Ademais, existem situações de conflito que perduram há tempos, como situações entre docentes e técnicos, trabalhadores novos e antigos, e chefes e subordinados. Conjunturas estas constantemente debatidas nas seções e subseções desta tese e que reforçam um problema existente na instituição ao longo de sua história.

Muitas destas situações que perduram ao longo do tempo na instituição, são ainda vivenciadas e praticadas na mesma. Algumas destas repercutem negativamente no dia-a-dia laboral e influenciam os comportamentos e práticas organizacionais, além de afetarem os próprios

trabalhadores e a imagem destes perante a comunidade interna e a sociedade. De forma a conhecer melhor estas questões, a categoria seguinte apresenta alguns relatos sobre algumas crenças vivenciadas e praticadas dentro da instituição e o significado do trabalho para os servidores.

### 5.1.6 Vivências na instituição

Esta categoria compreende algumas crenças não formalizadas, mas vivenciadas, praticadas e promovidas pelos trabalhadores e pela cultura universitária, bem como o significado que estes trabalhadores dão ao seu trabalho dentro da instituição. Estes dois aspectos são de grande importância pois afetam positivamente e negativamente a relação que o trabalhador tem com seu trabalho e seus pares.

#### 5.1.6.1 Crenças

Esta subcategoria representa as expressões ditas como verdades no ambiente institucional que repercutem negativamente no convívio e no relacionamento entre os trabalhadores, as quais reforçam práticas de subordinação e hostilidade na instituição. São situações históricas que perduram há muitos anos e refletem não só crenças dentro da instituição, mas muitas vezes na própria sociedade e cultura brasileira.

Neste sentido, o primeiro questionamento aos pesquisados foi se na organização predomina a crença que a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais. Tais aspectos refletem a crença de que o servidor público não trabalha, é descomprometido e preguiçoso, conforme identificado nos discursos e dados na categoria anterior. A Tabela 28 a seguir apresenta as respostas em sim e não, e na sequência alguns comentários sobre este questionamento.

Tabela 28: Crença sobre a necessidade de coação e ameaça de punição para trabalhar

	FREQ.	%
Em branco	9	4,2
Não	112	52,3
Sim	93	43,5
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Os dados apresentados na tabela anterior estão muito próximos uns aos outros. Ou seja, não há um consenso sobre tal discussão. Desta forma, a crença que a maioria das pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas de punição para que se esforcem no sentido da consecução dos objetivos organizacionais é algo existente dentro da instituição. A partir destas respostas os pesquisados relataram algumas situações.

Aqueles que relataram que não existe essa crença, afirmam que não há controle e cobrança sobre o trabalho e muito menos punição (P3; P18; P196) – *“principalmente dos docentes”* (P18). Desta forma, *“se a crença de que a coação, controle e punição predominasse, os processos punitivos deveriam estar melhor instrumentalizados. O que vejo é que raramente se pune”* (P34). Devido a estabilidade do servidor público, isso faz com que eles *“trabalham seriamente somente se quiserem”* (P176), *“conforme a sua forma de pensar, etc.”* (P22).

Não há um sistema punitivo na UFSC e nem controlador. Na verdade, acho que seja o oposto. O que rege é que autonomia. Quem é bom profissional, faz e trabalha. Quem não é, se aproveita do sistema. Tenho percebido que várias pessoas na UFSC conhecem muito bem a legislação para favorecê-las. Usam e abusam do sistema que foi organizado para garantir direitos aos servidores (P196).

Não penso que vivamos numa organização coercitiva do tipo militar. Mas creio que os interesses específicos muitas vezes são colocados à frente dos objetivos organizacionais. Em certos casos, parece-me que os sujeitos só buscam os interesses institucionais se estes convergirem para suas expectativas particulares. Para mim isso é um problema (P195).

Novamente o discurso que existem trabalhadores comprometidos e não comprometidos vem à tona. De fato, em toda instituição há aqueles que trabalham e outros que não. E assim, o servidor público fica cada vez mais estigmatizado pelas ações e comportamento de uma minoria que utiliza o sistema para se beneficiar e pouco (ou nada) fazem pelos interesses institucionais. Uma característica da cultura brasileira, a de

levar vantagem, segundo Carbone (2000, p. 3), implica que existe “desconsideração do bom senso (tudo o que não está legalizado é legal!). Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços”. Ou seja, é o tirar vantagem da coisa pública.

No Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público (PEREIRA, 1996, p. 20).

Por estas e outras situações, há aqueles que creem nessa cobrança para realizar o trabalho que deve ser feito, pois “*se não houver cobrança e controle, a maior parte não quer saber de nada, salvo raras exceções*” (P7). Tal pressuposto não é uma opinião isolada, outros comentam que: “*Diria que necessita ser ‘mandada’. A maioria não expressa iniciativa e deste modo a instituição não avança. Isso significa que os processos são lentos*” (P89); “*Sim, é visto e comentado como uma forma de ‘fazer acontecer’ as coisas. Sem isto, muitas vezes, e sem o comprometimento pessoal de cada um com a instituição, não há forma de ‘progresso’ organizacional*” (P177).

Ou seja, determinados tipos de cobrança são identificadas como normais uma vez que “só deste modo” o trabalhador realizará suas atividades. Ao seguir esta linha de pensamento, esta própria crença já atribuída aos próprios servidores públicos, e no caso da universidade, direcionado aos técnico-administrativos.

Infelizmente, isso ocorre mais com STAEs, mas por parte das chefias autoritárias, conservadoras, que consideram estes como não parte do processo, mas como meros “auxiliares” (P26).

A forma que os servidores técnico-administrativos foram tratados na greve local pela discussão da jornada de trabalho deixa claro que grande parte dos docentes e da comunidade considera que se deve tratar os servidores com ferro e fogo, pois essa

seria a única maneira de fazê-los cumprir suas obrigações (P54).

Para os técnicos, já é uma cultura recorrente, pois já se entra com fama de vadio, incompetente e malandro (P79).

Existe a percepção, por parte da sociedade e dos alunos, de que os servidores técnico-administrativos não querem trabalhar, especialmente durante a luta em favor das 30 horas. Os professores também corroboram para essa percepção dos alunos e da sociedade (P117).

A necessidade de coação recai sobre os servidores técnico-administrativos em excesso porque ainda existe a crença de que são preguiçosos, não cumprem a carga horária, são incompetentes e que servem somente de apoio ao trabalho dos docentes porque não possuem capacidade para se envolver em pesquisa e extensão (P145).

Apesar de ser uma categoria com grande quantidade de contingente, os técnico-administrativos não possuem tanto poder dentro da instituição como os docentes, ademais muitas vezes têm uma imagem negativa perante a comunidade interna e externa, oriunda dessa visualização de servidor público presente na cultura e sociedade brasileira conforme anteriormente apresentado. Portanto, os pressupostos da natureza dos servidores públicos podem ser identificado na Teoria X de McGregor (1960) e natureza da atividade humana de Schein (2009), que correspondem a características como a passividade, a reatividade, que não gosta de trabalhar, da incompetência, a não próatividade, desta forma preferem receber ordens a tomar qualquer iniciativa. Verifica-se também a postura de espectador, a qual corresponde a inércia, a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, pouca capacidade de realização, e a transferência de responsabilidade das dificuldades para os outros (em especial o superior) (PRATES; BARROS, 1997). Para estes, esta característica é muito presente em países que apresentam um alto índice de distância do poder, como é o caso do Brasil.

Ademais, como uma forma de controle recentemente imposto a respeito da jornada de trabalho dos técnico-administrativos, mesmos aqueles trabalhadores que já cumpriram suas atividades, precisam agora assinar suas folhas ponto, enquanto aqueles que não cumpriram suas

atividades continuam não as cumprindo, e apenas assinando a folha. Para um dos pesquisados, *“ambos os ‘tipos’ de servidores são avaliados da mesma maneira, não por competência e sim por pontualidade”* (P23). Ou seja, esta forma de controle, cumprimento da carga horária de trabalho, não é eficaz, uma vez que apenas controla a assiduidade através de uma assinatura – sendo que pode ocorrer situações em que a “amizade” e o coleguismo por parte dos superiores predomine, e este trabalhador que não trabalha, tem sua folha ponto completa e assinada pelo seu superior.

Existe outra situação muito presente nas instituições de ensino, sejam públicas ou privadas, que é a ideia de subordinação de uma categoria, ou entre profissões, a outra. Desta forma, foi feito este questionamento aos pesquisados, se existe esta situação na UFSC. Ressalta que a subordinação neste caso, não se refere ao entendimento da subordinação dos trabalhadores aos seus superiores hierárquicos, não se trata da compreensão de subordinação sobre uma perspectiva hierárquica. Mas sim sobre a relação entre docente e técnico, e de uma profissão a outra. É importante enfatizar que o aspecto da subordinação, tem por trás disto o poder, e também em determinados casos, a diferenciação da natureza das atividades (fim e meio).

Inicia-se debatendo sobre a diferenciação entre profissões, e um caso mais histórico é a relação entre médicos e enfermeiros. Essa situação ocorre na UFSC, no Brasil e no mundo de forma geral, *“[...] o médico se acha superior, isso é histórico, então em qualquer hospital ele se acha superior à enfermagem, eles vêm a enfermagem como subordinado. Embora essa mentalidade venha mudando um pouco, não só em relação à enfermagem. O médico em relação a todos os outros profissionais da saúde, isso é uma coisa fortíssima, historicamente instituído [...]”* (E8). “Nos hospitais, as enfermeiras dependem tanto dos supervisores quanto dos médicos, o que pode criar uma confusão propícia a excessos, mal-entendidos, humilhações e abusos de poder (HIRIGOYEN, 2006), podendo se transformar em situações de assédio moral. Ademais, segundo a autora, existe muito frequentemente a queixa de não serem reconhecidas pelos médicos, os quais lhe atribuem atividades pouco gratificantes e as tratam como “servis”.

Na UFSC, os relatos da subordinação entre profissões não ficou apenas dentro da área da saúde, mas há situações de diferenciação entre professores da educação básica e professores de graduação. *“Por ser educação infantil tem essa questão da superioridade dos professores da graduação né. Tanto os professores do NDI quanto do Aplicação tem essa questão por ser da educação básica”* (E11). Para outro entrevistado, essa questão de diferenciação, ou subordinação, se refere mais aos aspectos da

formação “*Na medida em que nós fomos fazendo mestrado e doutorado, nós fomos sendo vistos como colegas com igual competência dos professores do nível superior [...]*” (E6).

De forma geral, a questão da subordinação é mais comum, e até cultural, na relação entre docente e técnico-administrativo, conforme relatos já apresentados recorrentemente e que somam-se aos apresentados a seguir.

As vezes a gente percebe uma visão de superioridade por parte de alguns professores. E talvez em algumas situações um certo ressentimento por parte de alguns técnicos (E1).

[...] os professores chamam os técnicos de servidores e eles de docentes. Na verdade somos todos servidores, um da categoria docente e outro da categoria técnico-administrativo. [...] Nós não somos servidores para sociedade, é como se nós fossemos, como se nós existíssemos para servir os professores. E não é verdade (E11).

[...] o professor se acha assim que está numa posição acima; e o técnico acha que não, que todo mundo é igual, que todo mundo deveria se achar igual. Embora que os técnicos mais antigos eles também se colocam naquela postura que eles são inferiores aos professores [...].” (E4).

Os técnicos antigos tem uma visão muito forte ainda de ser submissos aos docentes, e os docentes tem uma visão ainda muito forte de autoritarismo em cima dos técnicos (E12).

Essa visão de subordinação é existente e praticada dentro da instituição ao longo de sua história. Não é apenas a visão dos docentes sobre os técnicos, mas também existe a própria “aceitação” de alguns técnicos sobre sua subordinação ao docente, ou seja, é ambíguo até entre os próprios técnicos. A ideia de subordinação tem no seu íntimo o aspecto do poder, seja na necessidade de se colocar superior ao outro, ou de considerarem ter mais conhecimento do que o outro, desta forma o classificam como “inferior”. French e Raven (1959) relatam que o poder do conhecimento se manifesta na medida em que o indivíduo pensa que a outra pessoa possui mais conhecimento, perícia, experiências –

competências específicas – que fazem dele um especialista, que apresenta um conhecimento considerável e importante. Desta forma, este poder pode provocar a submissão de um para com outro.

Segundo alguns entrevistados a ideia de subordinação está diminuindo principalmente com a entrada de novos servidores, motivado talvez pela maior escolaridade, pela informação e pelo próprio comportamento sobre esta questão. Por sua vez, outros comentam que mesmo com a entrada de novos, alguns como forma de se adequarem a esta cultura existente, replicam esta prática. Observa-se que os próprios técnico-administrativos já estão mais atuantes contra este tipo de violência para com sua categoria, os quais orientam os trabalhadores para que fiquem atentos, no sentido de não se colocarem como “servis” – ou seja, numa posição inferior, como um “servo” ao docente (E6).

Por fim, estas crenças apresentadas nesta subseção, necessariamente, repercutem negativamente na cultura e práticas organizacionais, que afetam os comportamentos e relacionamentos entre a comunidade interna e externa. Além, é claro, do bem estar do trabalhador e seu significado e sentido de trabalho na instituição.

#### 5.1.6.2 Significado de Trabalhar na UFSC

Esta subcategoria compreende a maneira pelo qual o indivíduo dá sentido ao seu trabalho na instituição e como o interpreta, seja por um sentido de vida, função social importante, meio de sobrevivência, crescimento profissional e/ou pessoal, trabalho estável, e demais. Neste sentido, foi questionado aos participantes o que significa trabalhar na UFSC.

Para mim, a UFSC é a extensão da minha casa, sou comprometido com ela e acredito que no futuro acabe com estas besteira pessoais que não levam a nada e atrapalham o processo de desenvolvimento (P22).

Uma excelente oportunidade para realização pessoal e profissional, bem como para contribuir na construção de uma sociedade mais justa e fraterna (P134).

Eu tenho uma filosofia de trabalho que significa meu trabalho na UFSC com uma função social importante. Temos a função de formar bem nossos

alunos para se tornarem bons profissionais e transformar a sociedade em algo melhor. Nesse sentido, para mim trabalhar na UFSC significa realizar esta tarefa (P196).

Entendo que trabalhar na UFSC é se envolver em um mundo de diversidades - um mundo universal, onde encontramos pensamentos divergentes das mais distintas maneiras possíveis. Conviver e se posicionar sobre eles é um enorme aprendizado (P64).

Os discursos apresentados anteriormente enfatizam uma perspectiva positiva no significado de trabalhar na instituição, algo não somente significativo para o próprio trabalhador, mas que também repercute nos outros. Como, por exemplo, as falas dos Pesquisados 134 e 196 que enfatizam a contribuição social de seus trabalhos como importante na construção da sociedade, seja por projetos de pesquisa e extensão ou pela formação dos alunos em profissionais. As falas destes são coerentes com as funções sociais e positivas do trabalho e das próprias missões das universidades, que além do objetivo de formação dos acadêmicos, busca a produção de novos conhecimentos e sua aplicação na realidade social, ou seja, as universidades, especialmente as públicas, também devem servir à sociedade.

Além disto, provem também um espaço para crescimento profissional e pessoal, tal qual mencionado pelo Pesquisado 134 e muitos outros. Em um espaço de conhecimento, encontram-se também formas de pensar diferente, todo um ambiente diverso e complexo, o que também possibilita o crescimento do indivíduo, conforme mencionado pelo Pesquisado 64. Por sua vez, há também aqueles que têm a universidade como a extensão de sua casa, que muitas vezes apresenta como um sentido de vida nas verbalizações destacadas e na fala enfática do Pesquisado 148, que é possível identificar claramente essa questão: *“no meu caso, foi a transpiração de minha vida, pois dediquei os melhores anos em atividades institucionais”* (P148).

Para Morin (1996) o significado do trabalho é a representação social que a tarefa/atividade executada tem para o trabalhador. Desta forma, para a autora, este significado pode vir de um aspecto individual (o trabalho tem sentido quando permite a satisfação pessoal, independência ou sobrevivência, crescimento e aprendizagem), para ao grupo/organizacional (o trabalho tem sentido quando a atividade é considerada útil e permite estabelecer relações e inserção social) e social

(é valorizado quando o trabalho contribui para a sociedade) (MORIN, 1996). Ou seja, é possível identificar as três dimensões presentes nas verbalizações anteriormente mencionadas. Além disto, verifica-se que o trabalho tem importância na vida do indivíduo (TOLFO; PICCININI, 2007; TOLFO et al., 2011), e concomitantemente, utilidade para suas atividades dentro da instituição e da sociedade.

Em uma perspectiva mais instrumental e negativa do significado de trabalhar na UFSC, os pesquisados mencionaram com maior frequência aspectos como meio de sobrevivência/fonte de sustento e estabilidade (instrumental) e desmotivação e insatisfação/decepção.

Pra mim significa ter condições razoáveis de sobrevivência e alguma qualidade de vida (P19).

Será apenas um trampolim ou uma experiência temporária até um emprego melhor (P160).

Por tantos motivos que nos decepcionam, trabalhar na UFSC significa uma fonte de sustento para a minha família e tão somente isso, pois não posso dizer que é fonte de satisfação e de realização profissional (P145).

Hoje infelizmente trabalhar na UFSC pra mim significa extrema desmotivação, vontade que a semana passe logo, que as horas passem rápido pra ir embora, vontade de pedir redução de carga horária e arrumar outro “ganha pão”. E essa aposentadoria que não chega!!!! (P67).

Na fala dos Pesquisados 19 e 145 está evidenciado a questão do significado do trabalho como um meio de sobrevivência e de sustento para a família. Ademais o Pesquisado 145 ressalta sobre a contínua disparidade entre docentes e técnicos, nas quais alguns docentes veem os técnicos como inferiores, incompetentes e preguiçosos.

O crescimento de conflitos (P79), o querer desenvolver algo melhor e não conseguir (P177), desrespeito dos docentes com técnicos e com estudantes, assédio moral e sexual (P201), todas essas situações destacadas, segundo os pesquisados, geraram desmotivação e esta tornou-se para eles o significado de trabalhar na instituição. Para Pesquisada 67, conforme apresentado anteriormente, é uma situação constante e desanimadora. Com um significado de trabalho negativo para

alguns, necessariamente os mesmos permanecem na instituição até algo melhor surgir ou não. Ou seja, o trabalho na UFSC é um trampolim para um emprego melhor, conforme fala do Pesquisado 160.

Por sua vez, o significado apresentado nas verbalizações negativas de trabalhar na UFSC tendo uma perspectiva individual, ou seja, o trabalho apenas tem sentido como uma forma de sobrevivência, uma fonte de sustento (MORIN, 1996), até conseguir outro trabalho que possa atribuir outro significado que não a desmotivação.

Por fim, compreender a maneira pelo qual o trabalhador dá sentido e interpreta seu trabalho na instituição é de fato uma forma importante de conhecer suas motivações. É necessariamente importante para a instituição poder amenizar as insatisfações geradas nestes trabalhadores. Aspectos estes que provocam queda do rendimento e atratividade da própria instituição que não conseguirá reter o funcionário por muito tempo<sup>53</sup>. E como atualmente passamos por momentos de crise na educação, a contratação e treinamento ou até mesmo reposição de um funcionário é algo que leva tempo e tem custo elevado.

### 5.1.6.3 Resumo

A categoria vivência da instituição compreendeu crenças e situações (negativas) que são vividas cotidianamente pelos trabalhadores da instituição, assim como o significado que o trabalhador dá ao seu trabalho. Duas subcategorias que afetam o ambiente e o relacionamento laboral.

Na primeira subcategoria, foi identificado as crenças tidas como verdades no ambiente institucional, as quais repercutem negativamente no convívio e relacionamento entre os servidores. Entram as quais, a que os trabalhadores precisam ser coagidos e ameaçados de punição para que se esforcem na realização do seu trabalho, pois para muitos, o servidor público não trabalha e é descomprometido com o trabalho. De fato, os relatos ressaltam que existem servidores comprometidos e aqueles não comprometidos com a instituição, que muitas vezes trabalham apenas por benefício próprio, além que há a visão de que muitos (prioritariamente os técnico-administrativos) são incompetentes e descomprometidos com o trabalho. Além do mais, observou-se nos relatos uma questão histórica e

---

<sup>53</sup> Cunha (2016) relata que em 2012 na UFSC (no campus em Florianópolis) foram admitidos 221 servidores técnico-administrativos, dos quais 55 deixaram a instituição durante o período de estágio probatório (até 2015). Ou seja, 25% dos servidores admitidos não atuam mais na mesma.

importante dentro da instituição, a ideia da subordinação dos técnico-administrativos perante os docentes. Em uma perspectiva que os servidores técnico-administrativos são “serviçais”, e devem a qualquer modo fazer tudo que os servidores docentes estabelecem. Situação esta, muito aparente em muitas das instituições de ensino superior.

Por sua vez, na categoria sobre o significado de trabalhar na UFSC, foi relatado que se trata de um meio de sobrevivência, no sentido de um trabalho estável ou trampolim para algo melhor. Mas também, independente dos problemas identificados por estes dentro da instituição, o significado positivo predominante é a função social do trabalho na formação dos acadêmicos, e elaboração de projetos de pesquisa e extensão que tem como foco a melhoria da sociedade.

Esta categoria apresentou aspectos que influenciam na cultura da instituição, bem como as relações interpessoais e adesão do trabalhador no seu trabalho. Ademais, cabe enfatizar alguns outros aspectos identificados ao longo da dimensão de cultura e práticas organizacionais, entre eles a existência de: relações políticas, ambiguidade ou pouca clareza de procedimentos técnicos para o trabalho, modelo de gestão predominantemente político, pouca preparação para desenvolver o trabalho, timidez na socialização, disparidade entre os valores discursados e praticados, corporativismo, a impunidade quanto a vedação do código de ética, práticas de favorecimento por interesse pessoal ou grupal, desbalanço de poder, entre outros aspectos.

Muito destes aspectos, em especial as relações de poder dispare, podem prover solo fértil para a ocorrência de abusos na instituição. Com base nessa conjectura procurou-se verificar como isso pode influenciar as relações interpessoais e o comportamento organizacional, por meio de práticas de assédio moral no trabalho, a partir de discriminação por categoria, por exemplo, que acaba por inibir ou diminuir o interesse pelo trabalho e pela própria vida laboral. E tal situação não prejudica apenas ao trabalhador, mas a própria instituição.

## **5.2 Dimensão: Caracterização do Assédio Moral**

Esta dimensão apresenta um conjunto de categorias, subcategorias e elementos de análise que permitem caracterizar o assédio moral no trabalho na UFSC por meio da compreensão do assédio moral, situações de assédio moral, e os aspectos da violência. Tais elementos são esquematizados no Quadro 32 a seguir.

Quadro 32: Dimensão: Caracterização do Assédio Moral

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISES
5.2.1 Compreensão de assédio moral	5.2.1.1 Conceituação do assédio moral	1. Consequência/efeito 2. Práticas hostis
5.2.2 Situações de assédio moral	5.2.2.1 Descrição das situações de assédio moral	1. Deterioração proposital das condições de trabalho 2. Isolamento e recusa de comunicação 3. Atentado contra a dignidade 4. Violência verbal, física ou sexual
5.2.3 Aspectos da violência	5.2.3.1 Motivos da violência	1. Explicações internas 2. Justificações externas
	5.2.3.2 Características do agressor	1. Posição hierárquica 2. Gênero 3. Quantidade
	5.2.3.3 Consequências do assédio moral	1. Saúde 2. Econômico 3. Relacional/afetivo 4. Trabalho/Organização
	5.2.3.4 Denúncia da violência	1. Ambiente laboral 2. Jurídica
5.2.4 Notoriedade do assédio moral	5.2.4.1 Práticas e discursos sobre assédio	1. Posicionamento sobre assédio 2. Prevenção e combate ao assédio

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Esta segunda dimensão tem como enfoque responder a um dos objetivos específicos propostos: identificar as práticas de assédio moral no trabalho na UFSC. Portanto, pretende-se abordar características do assédio moral, considerando a compreensão do tema, descrição das situações hostis e suas características, e a notoriedade que a instituição dá sobre o tema dentro do seu ambiente.

Antes de adentrar nas categorias e subcategorias, e de modo a ter uma visualização sobre a existência de assédio moral a partir da opinião dos pesquisados, foi questionado para eles se “a ocorrência do assédio moral é uma situação existente na UFSC” considerando sua percepção e vivência na instituição.

Tabela 29: Existe a prática de assédio moral na UFSC?

	FREQ.	%
Sem resposta	29	13,6
Não	40	18,7
Sim	145	67,8
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Para 67,8% os pesquisados a prática do assédio moral no ambiente institucional é algo real. Este grande índice vai ao encontro dos escritos de Hirigoyen (2006) a qual afirma que o ambiente educacional é um dos mais afetados pela violência. Para a autora, o ambiente universitário é limitado no que diz respeito ao espaço e reconhecimento, logo, apenas alguns conseguem de fato uma notoriedade e se destacam – nem que para isso tenham que utilizar de estratégias e comportamentos antiéticos para progredir no campo acadêmico. Ao conseguir certo destaque, por meio de comportamentos e ações éticas ou não, alguns pares podem temer sua ascensão a ponto de ameaçar seu poder, e a partir disto começam as situações hostis (NUNES. 2011).

Ressalta-se que o elevado índice de percepção de assédio moral na UFSC indica um problema grave dentro da instituição. Seja este problema realmente caracterizado como assédio moral ou outro tipo de violência, ou ainda mesmo qualificado como práticas antiéticas, praticadas por superiores hierárquicos ou subordinados, docentes ou técnico-administrativos, homens ou mulheres, novos ou antigos.

Desta forma, conhecer mais sobre a ocorrência desta violência relativa ao ambiente psicossocial da instituição é fundamental para compreender mais sobre o assédio e suas interconexões entre alvo, agressor, instituição e sociedade. Portanto, nas próximas subseções será apresentado sobre alguns aspectos do assédio moral no trabalho presentes na instituição, tendo como base as categorias, subcategorias e elementos de análise propostos.

### ***5.2.1 Compreensão do Assédio Moral***

Esta primeira categoria compreende o entendimento dos participantes sobre o assédio moral no trabalho, mas especificamente sobre o conceito do tema por meio de uma palavra ou expressão e mediante a sua própria definição sobre o mesmo. Tal categoria é importante uma vez que nos últimos anos o tema tem sido constantemente divulgado nas mídias e está presente nas pesquisas acadêmicas e no ambiente de trabalho, o que leva também à sua banalização e interpretação errônea.

#### **5.2.1.1 Conceituação do assédio moral**

Nesta categoria são apresentadas as palavras e os conceitos citados pelos pesquisados sobre o assédio moral no trabalho com base em sua

vivência e conhecimento do tema. A partir das respostas e relatos apresentados pelos pesquisados, os mesmos foram agrupados em: a) consequência/efeito: a definição do assédio moral como consequência do que a violência pode proporcionar à vítima; b) prática hostil: definição de assédio moral relacionado à ação e/ou comportamento hostil perpetrado pelo agressor/organização.

Para uma compreensão mais abrangente sobre o tema, solicitou-se aos pesquisados para definirem o assédio moral em uma expressão ou palavra. A partir das respostas obtidas, constatou-se que 4,7% compreendem o assédio moral pela consequência/efeito que podem proporcionar, 80,8% visualizam pelas estratégias hostis, e 14,5% não responderam. Os termos utilizados em cada classificação estão expostos a seguir.

Tabela 30: Compreensão ao assédio moral em 1 expressão: como consequência/efeito

CONSEQUÊNCIA / EFEITO	MULHERES	HOMENS	TOTAL	%
Vergonha	1	3	4	1,9
Medo	2	0	2	0,9
Angústia	0	1	1	0,5
Baixa autoestima	1	0	1	0,5
Raiva	0	1	1	0,5
Sufrimento	0	1	1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>4,7</b>

Fonte: dados primários (2016)

As respostas compreendem os efeitos/consequências do assédio moral levantadas pelos pesquisados. Os itens com maior frequência foram vergonha e medo. Segundo Soboll (2008), o sentimento de vergonha vem acompanhado por sentimentos de inferioridade e de exposição. Para a autora, a vergonha evidencia a vulnerabilidade de estar sob olhar do outro para ser julgado, e se este julgamento for negativo, a vergonha vem acompanhada de culpa, medo, sofrimento e afeta diretamente a sua identidade.

Em relação ao sentimento de culpa, atribui-se à vítima que eles são os próprios responsáveis pela ocorrência de assédio moral. Ou seja, a culpa pela ocorrência da violência não é do agressor, e sim do alvo, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008) em algumas práticas relacionadas com a eliminação de determinadas pessoas nas organizações existe uma tendência a responsabilizar o indivíduo assediado pelo surgimento de tais situações. Com o tempo o indivíduo passa a ter uma

avaliação negativa de si, e questiona-se onde pode ter errado e/ou o que ter feito para merecer tais situações o que conforme constitui mais uma forma perversa de violência (GARCIA; TOLFO, 2011). Ou seja, inverte-se totalmente a responsabilidade das ações hostis perpetradas.

Em especial, os homens, apresentaram maior incidência no item Vergonha (3). Tanto a vergonha quanto o medo e raiva são consequências que frequentemente aparecem nas pesquisas de assédio moral. Em especial sobre a vergonha, ao remetermos a questão por gênero, no caso do sexo masculino, a vergonha pode ser ainda maior, pois, há a questão do machismo (HIRIGOYEN, 2006). Devido à “cultura machista”, os homens de modo geral não conseguem expor que sofreram ou sofrem situações de assédio moral. Os homens sofrem muito porque sua socialização não está pensada em viver uma situação como esta (informação verbal)<sup>54</sup>. As mulheres, por medo de perder o trabalho e não poder ajudar no sustento de casa ou para manter seus filhos sendo mulher solteira, acaba por aguentar mais as violências que os homens (informação verbal)<sup>55</sup>. Por essa cultura machista já arraigada na sociedade desde os primórdios da civilização, o homem expressa mais raiva que as mulheres, e elas, por sua vez, tendem a aguentar/segurar mais.

Devemos ter em vista o fato de que masculinidade hegemônica, àquela idealizada e naturalizada, é incompatível com a expressão dos sentimentos e a solicitação de apoio, sobretudo, no mundo laboral, dificultando o pedido de ajuda entre os homens. Tanto os homens quanto as mulheres já apresentam seus papéis no mundo do trabalho aprendidos ao longo da história, o primeiro seja na lógica da dominação, por sua vez, elas na lógica da submissão (BARRETO, 2006). Em outras palavras, os homens não são socializados para se submeterem à violência, mas para perpetrá-la, bem como para não manifestar suas fragilidades, enquanto para as mulheres é naturalizada a docilidade e a submissão.

Apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizando suas queixas, pedindo ajuda. Em relação ao homem, sob alguns aspectos, essa situação é mais delicada, pois fere sua identidade

---

<sup>54</sup> Informação verbal: entrevista realizada com a professora Dr<sup>a</sup>. Leonor María Cantera Espinosa sobre assédio moral no trabalho e relações de gênero.

masculina. Em um tipo de agressão que, como já vimos, é paulatina e quase invisível, não raro quando a vítima se apercebe da situação o fenômeno destrutivo já se estabeleceu, o que a leva a um processo depressivo em que não encontra mais forças e em relação a que nem mesmo possui ânimo para reagir. Essa atitude de aparente passividade, ou melhor, de ausência de ação, dentro de nossa cultura machista e preconceituosa é vista mais como um atributo feminino do que masculino, o que piora o quadro depressivo da vítima, pois rebaixa ainda mais sua autoestima, ferindo sua identidade masculina. Assim, no caso masculino, tornar pública a sua humilhação associa-se a admitir sua impotência diante dos fatos, o que se lhe configura como o “fundo do poço”, o auge de sua forçada degradação (HELOANI, 2005, p. 105).

Por sua vez, a visualização do assédio pela prática hostil – que compreende as situações hostis perpetradas pelos indivíduos/organização, apresentaram maior frequência nas respostas. De forma que os itens com frequência inferior a 3 (menores que 1,0%) foram alocados no itens Outros.

Tabela 31: Compreensão ao assédio moral em 1 expressão: pela prática hostil

PRÁTICA HOSTIL	MULHERES	HOMENS	OUTROS	TOTAL	%
Desrespeito	10	7	0	17	7,9
Humilhação	10	7	0	17	7,9
Abuso	5	10	0	15	7,0
Coação	8	2	0	10	4,7
Violência	4	3	1	8	3,7
Constrangimento	4	3	0	7	3,3
Perseguição	2	4	0	6	2,8
Poder	4	1	0	5	2,3
Pressão	3	2	0	5	2,3
Opressão	3	1	0	4	1,9
Abuso de poder	1	2	0	3	1,4
Agressão	2	1	0	3	1,4
Autoritarismo	1	2	0	3	1,4
Coerção	2	1	0	3	1,4
Intimidação	1	2	0	3	1,4
Outros	30	34	0	44	29,9
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>82</b>	<b>1</b>	<b>173</b>	<b>80,8</b>

Fonte: dados primários (2016)

A palavra com maior frequência foi desrespeito e humilhação com 7,9% das respostas, seguida por abuso com 7,0%, coação com 4,7, violência com 3,7% e constrangimento com 3,3%. A humilhação consiste em uma consequência específica do assédio moral, segundo Hirigoyen (2006, p. 172), “[...] o que há em comum nos quadros de assédio em relação às outras formas de sofrimento no trabalho é a predominância da vergonha e da humilhação”. Barreto (2006, p. 168) corrobora ao expor que “a humilhação rompe temporalidades, reforça o sentimento de inutilidade, comprometendo a identidade e a dignidade”. O desrespeito e abuso estão relacionados aos atos e comportamentos em si, este último, encontra-se em consonância com a própria definição de assédio moral apresentada por Hirigoyen (2008, p. 65) “assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva [...]”. No item Outros, encontram-se palavras como: ameaça, covardia, horrível, humilhar, imoral, imposição, prepotência, ruim, submissão, terrorismo, e demais.

Numa perspectiva de gênero, nota-se aproximação na frequência das respostas. A diferença mais evidente está nos termos abuso, maior incidência para os homens, e coação, mais frequente nas mulheres. O abuso, principalmente o abuso de poder, ocorre em geral por meio de pessoas que detém cargos de direção ou participam dos grupos de coalizão dominante, as quais utilizam deste para perpetuar situações de violência e humilhação a outrem. E em um ambiente universitário, que é rígido e altamente burocrático e político, conforme se verificou no estudo da cultura organizacional, os muitos espaços de poder favorecem estas situações de assédio moral (BUENDÍA, 2003).

Tais palavras também foram identificadas como frequentes em uma pesquisa com 541 participantes (partes destes trabalhadores da mesma Universidade) realizada por Nunes, Tolfo e Espinosa (2015) que englobou dados de investigações realizadas em 2008, 2010, e 2014-2015. Nesta pesquisa, os autores identificaram que humilhação foi mencionada por 13,5%, desrespeito por 12,8%, abuso por 10,5%, e constrangimento por 8,6% dos pesquisados. Ressalta-se que existe muita similaridade da frequência dos termos apresentados pelos pesquisados desde 2008 até 2015, em outras palavras, foi possível identificar na pesquisa que embora em 2008 o assédio moral não fosse um tema muito divulgado e pesquisado, os pesquisados compreenderam o assédio da mesma forma que os pesquisados dos anos de 2010, e 2014-2015 (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2015).

Após apresentação dos dados do questionário, parte-se para a apresentação das verbalizações dos entrevistados sobre sua definição de

assédio moral. Observa-se que todos os entrevistados compreendem o assédio moral pelas práticas hostis perpetradas, há somente dois casos em que a ênfase está nas consequências/efeitos proporcionados pela violência.

Assédio moral quando, de alguma forma, seja verbalmente ou por... o modo de se comportar com outra pessoa. Quando uma pessoa coage a outra né. A outra pessoa se sente coagida, se sente com medo, se sente constrangida né, por outra pessoa geralmente por questão de poder né. Nesse peso de poder igual a outra se sentir em maior poder em relação a vítima do assédio (E11).

Pra mim assédio moral é quando há uma desqualificação do trabalho, quando há uma insatisfação pessoal com o trabalho que leva a um adocimento, que leva a situações degradantes da vida profissional da pessoa e até da vida pessoal da pessoa né, relacionada ao trabalho, relacionada às questões ligadas diretamente ao trabalho (E12).

As duas definições de assédio moral apresentam em seu contexto um efeito/consequência que a violência pode acarretar, no caso, o medo, o constrangimento e o adocimento da vítima. Ressalta-se que não necessariamente o assédio moral pode provocar tais efeitos em suas vítimas.

Por sua vez, a forma mais comum de compreensão do assédio moral é através da violência perpetrada por um superior hierárquico. Ou seja, visualizam o assédio oriundo da prática hostil utilizada pelo chefe. “[...] *o meu conceito de assédio moral passa pela uma situação em que a chefia de alguma forma cause algum tipo de constrangimento ou desconforto ou mesmo um tipo de pressão sobre um funcionário ou um grupo de funcionários por motivos que podem parecer claros ou não*” (E1). Enfatiza-se que o assédio moral pode ser perpetrado tanto pelo chefe, quanto por colegas de mesmo nível hierárquico, e também por subordinados. De fato, é comum<sup>55</sup> a prática hostil pelos superiores hierárquicos, pois estes detém um poder formal perante os subordinados,

---

<sup>55</sup> Apesar da ser mais comum a prática do assédio moral ser perpetrada pelos superiores hierárquicos, em sua pesquisa, Nunes (2011) identificou maior incidência de ocorrências praticadas pelos próprios colegas.

o que “permite” que realizem ações ou comportamentos mediante o uso deste poder (EINARSEN et al., 2005; 2011; HIRIGOYEN, 2006; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES; 2011).

Não obstante, muitas das definições apresentadas elencam estratégias que são utilizadas pelos agressores para com as vítimas, ou seja, a manifestação das práticas hostis mediante coerção, desrespeito, agressões, e demais situações.

Eu entendo assédio moral como uma ação coercitiva. Forçar uma pessoa a fazer alguma coisa pelo o que ela entende, não pelo o que o senso, não sei se o senso comum ou o senso de justiça, ela não tá pensando no todo, ela tá pensando nos interesses dela e daí ela vai agir com pressão sob outra pessoa para atingir os interesses dela. [...] É como se os interesses dela justificassem quaisquer meios pra que ela conseguisse aquilo (E5).

Assédio moral eu penso que passa pelo desrespeito ao outro, pelo desrespeito incluindo, podendo incluir, ou não, agressão verbal e pode até ter agressão física, podendo ter ou não (E6).

Assédio eu acho que é qualquer atitude, prática que ela tente de alguma maneira coagir, manipular de uma maneira muito determinante a pessoa pra alguma tendência. Eu não vejo como assédio só a questão física, de maneira alguma, e nem vejo o assédio somente como uma cobrança declarada. Acho que fica muito nas entrelinhas, muito nas brincadeiras, porque principalmente quando é feito dessa maneira mais suave, faz com que uma pessoa que não saiba perceber que aquilo não faz parte da função dela ou das regras da instituição, não faça perceber que aquilo está errado. E aí é como tu tá o dominado, tipo não sabe que está sendo dominado pelo dominante. [...] às vezes eu vejo em pequenos detalhes atitudes de assédio né. Então são coisas assim que não deveriam ser faladas nem de brincadeira (E9).

Pensando em assédio moral eu penso que existe, digamos que essa, esse subjugamento de um colega em relação a outro, independente de que grupo ele

faça parte, se ele é técnico-administrativo ou do corpo docente ou ambos do mesmo corpo (E10).

Os termos hostis identificadas nos discursos (ação coercitiva, desrespeito, pressão, agressão verbal, agressão física, coação, manipulação, cobrança exacerbada, subjuízo) são elementos presentes nas práticas de assédio moral vivenciadas por muitas das vítimas desta violência – o que pressupõe que os entrevistados sabem sobre os comportamentos hostis. Sobretudo, elas são manifestadas por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, e que segundo Hirigoyen (2006) podem ocasionar danos à personalidade, dignidade e a própria integridade física ou psíquica da vítima, que por sua vez, pode afetar sua vida laboral e pessoal. Ademais, muitas ações hostis estão presentes nos conceitos do tema, como por exemplo, para Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37) o assédio moral “[...] visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo [...]”.

Um dos pontos principais e distintivos do assédio moral com outro tipo de violência, como o dano moral, é que este tem um caráter frequente e duradouro. Ou seja, o assédio moral pressupõe que as práticas hostis devem ser frequentes e duradouras, ou sejam, fatos isolados não são considerados como assédio moral (embora possam trazer dano para a vítima) (LEYMANN, 1990; EINARSEN, et al., 2003; NUNES, 2011).

Eu já andei lendo um pouquinho, então assédio moral é uma sequência né. [...] Acho que não é uma vez, que são várias. Inclusive eu li porque eu fui assediada há muito tempo por uma colega, e eu fui inclusive reclamar [para Fulana em Setor X] e aí nessa época que eu acabei sabendo mais. E aí que ela me disse que era uma sequência e tudo mais, e a gente conversou sobre isso. E aí eu tinha uma sequência de ações e tudo mais. Então por isso que eu entendo, porque foi um momento que eu procurei né (E3).

[...] penso também que o assédio moral acontece sempre, e pra visualizar o assédio moral, se tem que ter uma forma sistemática, tem que acontecer várias vezes. Porque o fato de acontecer, as vezes, um desentendimento no trabalho [...] não caracteriza assédio, esse momento pontual. Muita

gente aqui ainda confunde isso. Então assim, não é isso. É quando há uma serie repetitiva (E12).

Dentro os entrevistados, apenas dois ressaltaram este importante aspecto para classificação de uma situação como assédio moral. Ambos têm conhecimento sobre este elemento devido a vivência sobre o tema e busca de informações para melhor compreensão do mesmo e para resolver a situação. De fato, o consenso entre os pesquisadores sobre o assédio moral é que este se configura como uma prática frequente e duradoura (EINARSEN et al., 2003; 2005; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; PIÑUEL, 2013). E tal situação não é muito conhecida por parte da população, assim, qualquer confronto ou cobrança dentro do ambiente de trabalho, violento ou saudável, já o classificam como assédio. Ressalta-se, portanto, que há uma banalização e má interpretação sobre o tema.

Por fim, independente de como o pesquisado ou entrevistado entenda o assédio moral, seja pelas consequências ou práticas hostis, o fato é que eles compreendem a gravidade de sua ocorrência pelas palavras e expressões mencionadas. Ou seja, as respostas enfatizam o caráter, muitas vezes perverso, que a violência pode provocar à suas vítimas, bem como, as estratégias que são utilizadas pelos agressões para com suas vítimas. Desta forma, em sequência será apresentado sobre algumas destas situações violentas vivenciadas pelos pesquisados dentro da instituição.

### ***5.2.2 Situações de assédio moral***

Nesta categoria o foco está em descrever, por meio das respostas dos pesquisados, as principais situações e estratégias de assédio moral no trabalho vividas/vivenciadas por eles. Portanto, serão apresentadas descrição das situações de assédio moral. Descobrir ou identificar quais são as estratégias de assédio moral é uma tarefa importante para poder prevenir e combater essa violência presente cotidianamente no ambiente laboral (NUNES; TOLFO, 2015b).

#### **5.2.2.1 Descrição das situações de assédio moral**

Esta subcategoria compreende a descrição das práticas de assédio referente a situações vivenciadas por eles e/ou por outrem. Desta forma, foram realizadas perguntas no questionário online para verificar a ocorrência e frequência de situações de assédio moral, bem como

solicitado aos entrevistados para detalharem as situações que vivenciam e/ou vivenciaram.

Há, portanto, 22 situações de assédio moral apresentadas no questionário online, oriundas do instrumento NAQ-R de Einarsen, Hoel e Notelaers (2009), as quais os pesquisados indicaram a frequência de ocorrência das situações dentro do ambiente laboral. Tais 22 situações hostis foram classificadas em 4 grupos: deterioração proposital das condições de trabalho (9 situações); isolamento e recusa de comunicação (3 situações); atentado contra a dignidade (7 situações); violência verbal, física ou sexual (3 situações). Esta classificação tem como base a autora Hirigoyen (2006), amplamente reconhecida, que classifica as situações de assédio moral da mais difícil de se identificar até a mais evidente. Em sequência a frequência de ocorrência destas situações são apresentados alguns relatos mais abrangentes com objetivo de melhor caracterizar e apresentar este fenômeno.

Na Tabela 32 é apresentada a soma das frequências das 9 situações de assédio classificadas como deterioração proposital das condições de trabalho, bem como a porcentagem da ocorrência destas.

Tabela 32: Frequência de assédio moral: Deterioração proposital das condições de trabalho

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Sem resposta	261	13,6
Nunca	1001	52,0
De vez em quando	442	22,9
Mensalmente	76	3,9
Semanalmente	62	3,2
Diariamente	84	4,4
<b>TOTAL</b>	<b>1926</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Por meio da tabela é possível identificar que 7,6% dos pesquisados sofrem de situações relacionadas a classificação deterioração proposital das condições de trabalho, pois assinalaram ao menos uma das 9 situações como vivenciadas semanalmente ou diariamente no ambiente laboral<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Tal incidência é decorrência da soma entre semanalmente e diariamente, tendo como pressupostos que para ser caracterizado como assédio é necessário apresentar uma frequência, conforme alguns dos autores – Leymann (1990; 1996), Einarsen et al. (2003; 2005), Freitas, Heloani e Barreto (2008), Piñuel (2013).

Nestas ações hostis estão direcionadas a aspectos relacionados ao trabalho da vítima, como por exemplo, críticas exageradas ou injustas sobre seu trabalho, atribuições de tarefas acima e abaixo de sua competência, falta de informação para execução de tarefas, e outras (HIRIGOYEN, 2006). Devido a sutileza de algumas destas ações, as mesmas podem parecer imperceptíveis para o alvo, pois são consideradas situações normais que ocorrem no ambiente laboral, e são recorrentes. Contudo, pode existir implicitamente ou explicitamente um caráter perverso nas suas práticas. Por sua vez, as estratégias adotadas tentam criar uma imagem que a vítima é incompetente, e assim, criar pretextos para manda-la embora (HIRIGOYEN, 2006).

Na Tabela 33, a seguir, é possível verificar as situações mais recorrentes dentro da instituição, que por sua vez permite identificar as principais estratégias e ações utilizadas pelos supostos agressores no dia-a-dia laboral.

Tabela 33: Situações hostis: Deterioração proposital das condições de trabalho

SITUAÇÕES HOSTIS		Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Sem resposta	TOTAL
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	Freq.	81	77	8	8	11	29	214
	%	37,9	36,0	3,7	3,7	5,1	13,6	100,0
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	Freq.	67	75	14	6	23	29	214
	%	31,3	35,0	6,5	2,8	10,7	13,6	100,0
Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples	Freq.	129	37	5	6	8	29	214
	%	60,3	17,3	2,3	2,8	3,7	13,6	100,0
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	Freq.	131	43	6	4	1	29	214
	%	61,2	20,1	2,8	1,9	0,5	13,6	100,0
Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	Freq.	132	41	7	3	2	29	214
	%	61,7	19,2	3,3	1,4	0,9	13,6	100,0
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido	Freq.	112	49	11	10	3	29	214
	%	52,3	22,9	5,1	4,7	1,4	13,6	100,0
Há supervisão excessiva de seu trabalho	Freq.	129	32	11	7	6	29	214
	%	60,3	15,0	5,1	3,3	2,8	13,6	100,0
Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo, afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.)	Freq.	137	33	4	5	6	29	214
	%	64,0	15,4	1,9	2,3	2,8	13,6	100,0
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	Freq.	83	55	10	13	24	29	214
	%	38,8	25,7	4,7	6,1	11,2	13,6	100,0

Fonte: dados primários (2016)

A situação com maior incidência, 17,3%, foi “Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva”. Da mesma forma que no questionário online, nas entrevistas a maior ocorrência foi em relação a situações de sobrecarga de trabalho. Para exemplificar, há alguns relatos apresentados pelos entrevistados durante a pesquisa.

Com questão de produção eu sou uma das pessoas que mais produz, porque é da minha natureza, eu sou rápida e muito prática, não fico viajando muito. Tem que ser feito, tem que ser feito, então, eu vou lá e faço. Só que quanto mais eu faço, mais trabalho eu tenho. E daí eu estava com uma lista de 5 tarefas, enquanto pessoas estavam com uma ou com meia e daí assim, aquela pressão pra fazer tudo junto. Mas poxa o meu colega do lado não está fazendo e daí eu tinha aquela pressão de horário também (E4).

Algumas pessoas são mais cobradas e outras menos, geralmente pessoas mais novas. [...] E eu não consigo ver uma coisa pra fazer e não fazer. [...] E quem acaba assumindo as coisas pra fazer também acaba prejudicado no sentido de se mata a trabalhar enquanto os outros tu vê né, sai pra fumar, o outro vai lanchar, o outro fica no telefone fazendo coisa que não é trabalho, fica até no facebook. E assim, os chefes sabem. É obvio! [...] Se a gente questiona “ahhh tá, mas por que não pede pra fulana?”. Muitas vezes também acaba pedindo só pra um porque sabe que aquela pessoa lá vai fazer. [...] Então, eu acabo prejudicada porque ela quer que seja feito, que seja rápido, e vai pedir pra quem geralmente faz né. E aí deixa aquele lá sem fazer nada (E11).

As situações descritas anteriormente representam uma sobrecarga de trabalho referente a uma competência punitiva. Ou seja, as vítimas são pessoas altamente produtivas, e por isso, “quanto mais trabalham, mais trabalho ganham”. Além disto, são constantemente cobradas pela execução das suas atividades, enquanto seus pares podem ser muito menos produtivos, e não recebem a mesma quantidade de atividades e tampouco as mesmas cobranças. Se por um lado a incompetência é uma ameaça para a própria pessoa, a competência pode ser uma ameaça para

o(s) outro(s) (HIRIGOYEN, 2006), e isso já basta para alguns dirigentes temerem seus subordinados e tentar rebaixá-los ou afastá-los com medo que estas pessoas possam revelar suas fraquezas “laborais”. Não que este seja o único fator para configurar esta situação, mas outros “gatilhos” podem ser considerados como o não pertencimento ao grupo dominante, por ser novo na instituição, por estar em estágio probatória, e outros (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2015b).

Estas situações elencadas anteriormente se referem em geral aos técnico-administrativos, contudo, a sobrecarga de trabalho com os docentes está centrada na carga de horário de trabalho, seja ministrando aulas ou em campos de estágio.

A minha carga horária no campo de estágio sempre é bem maior do que as outras. Eu tenho uma colega que também está no período probatório, que entrou um pouquinho antes de mim. Por ela ter sido orientada pela chefe que é daquele grupo do poder, então, de certa forma, ela é privilegiada [...] Não é só uma divisão entre novo e velho, é também entre grupos porque ela também é considerada daquele grupo, então ninguém questiona. Até porque aquele grupo do poder é muito forte e elas são capazes de ir em cima mesmo. É horrível assim. Tem situações ali que, muitas vezes tem reuniões que as pessoas saem chorando da reunião, é triste sabe. É humilhante. Isso também não acontece só com o novo, é umas coisas que às vezes é muito pesado (E8).

Se for olhar nosso departamento todo mundo que está em estágio probatório está fazendo umas 20 horas. [...] E daí acaba sobrecarregado e fica nas entrelinhas assim sabe “ah porque isso é bom pra ti, ah isso porque tu tá em estágio probatório” (E9).

As nossas chegam a ser 16h, 20 horas semanais. [...] E não só no estágio probatório, é só você não fazendo parte do grupinho você também é digamos que, você ganha esse presentinho, esse presentinho (E10).

A sobrecarga de trabalho não tem como “motivo” apenas a competência punitiva, mas também a que grupo ele pertence, quem ele

conhece, e o tempo de instituição. Ou seja, se o indivíduo faz parte do grupo dominante a vida do trabalhador é “mais facilitada”, caso contrário, terá algumas complicações. Tais situações não são novidades seja em qualquer contexto, o *network* é um aliado ou um facilitador para conseguir determinados benefícios ou agilizar processos em qualquer ambiente, seja profissional ou pessoal. Contudo, nestes casos, existe uma grande disparidade entre a mesma classe, onde uns trabalham 16h, 20h semanais, e outros muito menos. Para Hirigoyen (2006) o processo de desestabilização de um docente é sempre o mesmo, recai sobre ele todas as dificuldades disciplinares e pedagógicas, principalmente se o alvo for excedente – de fora do grupo.

Para Heloani e Barreto (2015) situações de assédio moral relativas ao trabalho, compreendem tanto a excessiva carga de trabalho, física ou mental, a escassez de trabalho, que impõe ao alvo um sentimento de inutilidade e vazio, a intensificação do ritmo de trabalho e o aparecimento de novas exigências em determinado tempo, que acabam desencadeando uma competitividade estimulada.

Estando em estágio probatório, o trabalhador sente-se pressionado e até intimidado e não consegue se impor em relação às situações vivenciadas, uma vez que sua aprovação está condicionada à sua avaliação durante um período de dois anos. Desta forma, a prioridade está na manutenção do emprego como uma forma de sobreviver, o que supera a percepção do sofrimento e de suas possíveis consequências (BARRETO, 2006). E assim, o alvo busca sobreviver a qualquer modo, e quando não consegue desenvolver estratégias de enfrentamento, pode desistir antes do fim do período probatório. Segundo Cunha (2016), 25% dos servidores técnico-administrativos que ingressaram na UFSC (campus Florianópolis) saíram da instituição antes de terminar o período de estágio probatório (2015).

Ao continuar sobre as situações hostis relacionadas ao trabalho, uma das práticas mais comuns perpetradas pelos agressores é “obrigar” o trabalhador a realizar tarefas abaixo do seu nível de competência, identificado com 13,5% na pesquisa. E neste processo de sobrecarga de atividades, muitas vezes são delegadas tanto atividades abaixo como acima e fora do nível de competência do alvo. Um dos entrevistado relatam que existe no setor “[...] *transferência de responsabilidades, de dar mais responsabilidades, tarefas do que aquela pessoa pode cumprir*” (E7). Ou seja, situações em que “*a pessoa ela não tem formação e capacitação para determinada atividade*” (E7). E assim existe a pressão por parte do superior hierárquico para que o alvo assuma as atribuições independente de ter conhecimento ou não das tarefas. No entanto, não são

quaisquer atividades, e sim aspectos relacionado a saúde, e que necessita treinamento de procedimentos para executar. Desta forma, *“por falta de pessoal, esse buraco é preenchido através da força, uma força que acontece, que vem, psicológica, emocional e pressiona as pessoas a fazer o que elas não deveriam fazer, não estão realmente capacitadas ou devidamente treinadas pra fazer aquilo e sob forte pressão [...]”* (E7).

A prática exercida pelo chefe no contexto acima e em outras situações, não é apenas com o entrevistado, mas também com toda a equipe. Ou seja, há uma gestão por injúria, que segundo Hirigoyen (2006) se configura como uma prática de gestão coletiva, onde os superiores apresentam comportamentos despóticos, e submetem os trabalhadores a grandes pressões ou os tratam com violências, insultos e maus-tratos. Ademais, a pressão e as violências se intensificam dependendo da reação do indivíduo, em outras palavras, *“se a pessoa se defende ou se coloca numa postura ‘eu não posso fazer isso’, essa pessoa é massacrada, é desmoralizada, na frente... o tempo todo”* (E7). Ainda assim, de forma a humilhar ainda mais o(s) subordinado(s) as situações de enfretamento são constantemente trazidas à tona, *“fica uma coisa assim doentia, situações que já foram superadas, resolvidas, em um determinado momento, a situação é outra, mas aquela de repente é trazida de volta”* (E7). Segundo Heloani (2004, p. 5) muitos dos agressores apresentam uma extrema dificuldade em admitir críticas sobre o seu trabalho ou comportamento, *“eles se sentem mais poderosos, seguros e até mais confiantes à medida que menosprezam e dominam outros”*.

Neste aspecto de dominação, há também uma cobrança excessiva de horário, em geral, direcionada para algumas pessoas. Existe, portanto, condições para que seja praticado, *“[...] pessoas que não reclamam, que tão, que fazem o que elas querem não tem essa cobrança. E pessoas que tem um pouco mais de, que fazem uma barreira, que dizem ‘não isso eu não vou fazer por tal e tal motivo’, daí há essa cobrança e essa cobrança tem incomodado muito”* (E4). Ou seja, tudo depende da disposição do alvo em acatar as vontades do seu superior, certas ou não, sem questionar. A postura de espectador, traço da cultura brasileira segundo Prates e Barros (1997), mostra-se como gatilho para ocorrer uma cobrança excessiva ou não e o espectador não contesta o seu superior. Existe um outro aspecto cultural, o corporativismo, que permite aos que não contestam o chefe e fazem as atividades conforme são ordenados não são cobrados.

O ambiente universitário necessariamente também é um ambiente político, conforme já demonstrado, e com isso, àqueles que não estão com a mesma linha de pensamento da gestão atual, sofrem consequências.

Quando começou a nova gestão me tiraram todos os projetos, [...] tinha várias atividades coordenando. E ai tiraram tudo do meu setor e me deixaram sem nada. E durante meses eu fiquei sentada na minha cadeira cumprindo horário, e as pessoas ali tomando decisões e ninguém me falando nada para eu fazer (E3).

Tal situação surgiu segundo a entrevistada mediante um caráter político, por ter uma linha de pensamento e não compactuar com a gestão, teve por parte de seu superior, uma retaliação quando voltou de um período de afastamento da instituição. Ademais, não apenas o alvo foi prejudicada nesta ocasião, mas a própria instituição com uma funcionária “ociosa” a qual não era delegada nenhuma atividade para o mesmo.

Ademais, corroborando com o tratamento diferenciado para a ocorrência ou não de situações hostis, no caso dos docentes, por exemplo, “[...] *dependendo de quem foi teu orientador*” (E8) as práticas hostis podem ou não acontecer. Segundo a entrevista, há uma colega sua que entrou no mesmo momento, porém ela foi orientanda do chefe do departamento, e com isso, mesmo a pessoa sendo nova na instituição e estando em estágio probatório, “*ninguém procura se meter muito com ela, se ela diz ‘não vou fazer tal coisa’, ninguém questiona, todo mundo fica com medo dela falar*” (E8). Ou seja, existe sim um tratamento diferenciado, e neste caso, segundo a entrevistada “*Não era pra ser desse jeito, porque nunca a gente não é tratada igual né. Eu sempre tenho uma carga horária maior e tenho que dar conta de tudo que os outros tem que dar conta também*” (E8). Para Bourdieu (2013, p. 128) “o sucesso de uma carreira universitária passa pela “escolha” de um orientador poderoso, que não é necessariamente o mais famoso nem mesmo o mais competente tecnicamente”, mas aquele que tem influência (ou poder).

Quando se trata de não passar atividade para o trabalhador ou até mesmo informações que podem afetar o desempenho no trabalho, identificado por 8,9% pesquisados, não somente o alvo sofre, mas a própria comunidade interna e externa é afetada com isso. “[...] *todos os nossos trabalhos as informações são retidas. Eu não sei porque, é uma burrice gigante. [...] Eles têm a postura de que a gente tem que se virar. Que a gente tem que buscar as informações*” (E4). A entrevistada trabalha em um setor técnico, logo, as informações sobre suas atividades são de extrema importância, e necessariamente prejudicam todo o processo e agilidade do trabalho. De fato a comunicação sobre as normas e

procedimento de execução do trabalho na UFSC foram classificado pelos pesquisados de razoável a ruim (35% e 29,4% respectivamente), o que enfatiza ainda mais a verbalização da entrevistada (que necessitava informações oriundas da própria instituição e não do seu setor).

Da mesma forma outra entrevistada relata que “*quando entrei no [setor] as pessoas que estavam no meu setor não me passavam as informações, então eu tive que fazer as coisas, aprender sozinha, que as pessoas não me passavam as informações [...]*” (E11). Há outra situação que ocorreu com a entrevistada, “[...] *a pessoa fez até eu passar por uma situação assim de fazer uma coisa errada por falta de uma informação que a pessoa tinha, e a pessoa estava quando eu fiz um procedimento e a pessoa vendo eu fazendo errado e não falou nada*” (E11). O conhecimento é poder, desta forma, quanto mais as pessoas dependem de você, maior é o poder você terá sobre elas (GREENE, ELFFERS, 2000), e assim, segundo os autores, não se deve ensinar o bastante a ponto de conseguirem se virar sem você. Isso faz com que os agressores se sintam importantes e poderosos perante seus alvos. Existe a deliberada intenção de um colega de trabalho em ver ela executar uma atividade de forma errônea (ou até de prejudica-la), pois o mesmo, segundo a entrevistada, não informou o erro.

Outra situação bastante comum, principalmente para aqueles que não fazem parte dos grupos dominantes é a dificuldade em acessar equipamentos e materiais para executar suas tarefas, bem como o espaço de trabalho muitas vezes pequeno e compartilhado, enquanto outros possuem salas espaçosas e um acesso à materiais mais facilitados. Uma das entrevistadas relata que divide uma sala de aproximadamente 15 m<sup>2</sup> com mais outros dois professores(as). Enquanto isso, “*tem professor lá que sala, tem laboratório com 30 m<sup>2</sup>, só pra ele. Os equipamentos, bolsas, por exemplo, nós temos dificuldades de aprovação de bolsas, são sempre os mesmos professores que têm as bolsas aprovadas pra passar pra aluno*” (E10). Ou seja, observa-se que existem algumas prioridades dentro do departamento, em especial para aqueles que fazem parte do grupo dominante. Hirigoyen (2006) relata que quando os pares ou superiores temem que determinada pessoa ou grupo possa progredir rápido demais a ponto de ameaçar o seu posto, conseguem prejudica-lo muitas vezes não fornecendo meios materiais para prosseguir sua pesquisa.

Muitas das situações e exemplos aqui destacados não ocorrem somente com as vítimas. Os próprios pesquisados e entrevistados relatam que algumas situações ocorrem com outros pares também. Não se trata apenas de “problemas” com o alvo, mas sim uma gestão por injúria, na qual existem diversos alvos. Em especial, pode-se afirmar que muitas das

situações dependem a que grupo pertence. Àqueles que não fazem parte do grupo dominante estão destinados a serem alvos, a terem sobrecarga de trabalho e maiores cobranças em relação ao mesmo, menores espaços de trabalho, dificuldades para acessar materiais, equipamentos e recursos para eventos, e outros.

Na segunda classificação, isolamento e recusa de comunicação, as situações ainda são difíceis de serem identificadas como assédio moral, uma vez que não são explícitas. Nesta, as principais práticas hostis são de ignorar e isolar a vítima, seja o contato visual ou até mesmo a palavra. Na Tabela 34 a seguir é apresentada a frequência de ocorrência das 3 situações presentes no questionário online.

Tabela 34: Frequência de assédio moral: Isolamento e recusa de comunicação

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Sem resposta	87	13,6
Nunca	266	41,4
De vez em quando	202	31,5
Mensalmente	36	5,6
Semanalmente	21	3,3
Diariamente	30	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>642</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Os dados demonstram que 8,0% dos pesquisados sofrem situações relacionadas a isolamento e/ou recusa de comunicação, pois assinalaram ao menos uma das 3 situações como vivenciadas ou vividas semanalmente ou diariamente no ambiente laboral. Na recusa de comunicação o conflito em geral não é aberto, ainda que podendo ser expresso por atitudes de desqualificação (FREITAS, 2001), e assim segundo a autora, essa situação paralisa a vítima, que não consegue defender-se pois não sabe contra o que está lutando, uma vez que o ataque não é explícito. Por sua vez, o ato de isolar, quebra a rede de comunicação do alvo, e quando se está só, é difícil se rebelar (LEYMANN, 1990; FREITAS, 2001). A Tabela 35, a seguir, apresenta as situações mais frequentes dentro da instituição.

Tabela 35: Situações hostis: Isolamento e recusa de comunicação

SITUAÇÕES HOSTIS		Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Sem resposta	TOTAL
Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”	Freq.	95	66	7	5	12	29	214
	%	44,4	30,8	3,3	2,3	5,6	13,6	100,0
Foi ignorado ou foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	Freq.	112	51	10	5	7	29	214
	%	52,3	23,8	4,7	2,3	3,3	13,6	100,0
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	Freq.	59	85	19	11	11	29	214
	%	27,6	39,7	8,9	5,1	5,1	13,6	100,0

Fonte: dados primários (2016)

A situação com maior incidência, 10,2%, foi “Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados”. Conforme pode ser visualizado em um dos discursos dos entrevistados a seguir.

Digamos assim, eu tenho conhecimento, eu tenho um salário pago, eu ocupo um lugar, e eu sou desconsiderada, ponto de vista ignorado, não tomo decisões, ou seja, em todas as tomadas de decisões né. Não vale competência, não vale comprometimento, não vale nada. Só vale interesse político, interesse particular. Então de forma geral, assim, eu me coloco nesse grupo sabe, e eu vejo que não é só comigo né (E3).

A entrevista ressalta sobre a desconsideração de sua opinião e ponto de vista, mesmo ela tendo conhecimento sobre o assunto. Ademais, enfatiza algo já observado em outros discursos, a sobreposição de interesses políticos e particulares em detrimento a competência e comprometimento do trabalhador. E assim, segundo ela, este é um (ou o principal) motivo para ela ser ignorada.

Ainda segundo a mesma, “[...] *durante meses eu fiquei sentada na minha cadeira cumprindo horário, e as pessoas ali tomando decisões e ninguém me falando nada para eu fazer*” (E3). Ou seja, foi ignorada, excluída ou “colocada na geladeira”. Situação esta, identificada com 7,9% de incidência pelos respondentes do questionário online. Colocar o trabalhador na “geladeira” corresponde a uma forma de assédio no vazio, na qual a pessoa é rejeitada porque em geral é vista como não mais apta para exercer a atividade, muitas vezes motivado por um conflito com a hierarquia (HIRIGOYEN, 2006).

Da mesma forma, outro entrevistado relata que devido a uma posição que teve durante sua gestão no cargo de chefia, os demais pares e a própria comunidade interna e externa começaram a ignorá-lo frequentemente, e não somente a ele, mas suas ideias e pontos de vistas sobre os projetos que tinha para aquele curso (E2). Outro relato com consequência similar, foi apresentado por outra entrevistada, que também exerce função de chefia. Segundo ela, ao tomar determinada ação dentro do seu departamento/setor, e de expor e mostrar o porquê de sua decisão aos demais, alguns dos subordinados não aceitaram e protestaram contra (E6). E em consequência à sua decisão, durante aproximadamente 1 ano, ela foi em diversos momentos ignorada e evitada pelos seus subordinados, ou seja, segundo ela, sua ação gerou uma antipatia automática.

Existem alguns aspectos importantes para serem debatidos sobre estes dois casos apresentados resumidamente. Primeiro, o agressor da Entrevistada 3 é seu superior hierárquico, que está a menos tempo na instituição, e apresenta menos conhecimento da UFSC e do setor, e que segundo a entrevistada, se sente ameaçado por ela. Para Greene e Elffers (2000) todos têm suas inseguranças, e ao externalizar os talentos, é normal que isto desperte nos outros ressentimento, inveja e inúmeras manifestações de insegurança. Em sequência, os autores afirmam, que quando se trata de poder, é preciso uma dosagem de cuidado, pois brilhar mais do que os superiores pode causar alguma consequência negativa para si. Corroborando com o exposto, Zapf e Einarsen (2003), Hirigoyen (2008) e Nunes (2011) ressaltam que devido a personalidade, conhecimento ou posição, alguns podem fazer sombra a um colega ou superior, e assim, esta pessoa que já não se sente seguro, utiliza de métodos e estratégias para prejudicar o alvo – que pode ocupar seu cargo ou se destacar mais do que ele no setor.

O segundo aspecto foi o relatado pelos Entrevistados 2 e 6. Ambos descrevem situações em que foram assediados por subordinados. Os quais devido a ações que tomaram durante sua gestão, foram ignorados, dentre outras atitudes hostis, por alguns de seus subordinados. De forma geral, os casos de assédio moral são mais recorrentes de chefias para subordinados, uma vez que estes se utilizam do poder investido no cargo para praticarem com mais facilidades suas hostilidades (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES, 2011). No entanto, existem muitos casos em que se inverte essa lógica. Em pesquisa de Nunes (2011) foi constatado que subordinados impuseram o horário que queriam trabalhar dentro do departamento, e assim, a chefe do setor para “não se incomodar” e ter alguém no departamento, acabou acatando a proposta. Desta forma, observa-se que não há somente o poder formal como propiciador para a prática do assédio, mas existem outras formas que possibilitam a violência. A característica cultural brasileira e do serviço público, da impunidade, da falta de igualdade no tratamento dos ineficientes, e das regras pouco consideradas/cumpridas, aliadas à ausência de “premiação” aos eficientes, tende a gerar um clima de grande permissividade e baixa motivação nas organizações (PRATES; BARROS, 1997). Soboll (2006, p. 62) acrescenta que “a permissividade organizacional desloca a responsabilidade e a culpa pelas inadequações para o indivíduo trabalhador, que ocupa o cargo gerencial”. Ou seja, a permissividade aliada a impunidade possibilita ao trabalhador fazer “o que desejar”, pois tende a não ser repreendido.

As situações de isolamento e recusa de comunicação muitas vezes não são identificadas facilmente como assédio pelos trabalhadores, o que impossibilita os mesmos de compreender todo o contexto da violência. De fato, algumas atitudes hostis quando praticadas são envoltas em sutilezas que praticamente são impossíveis de constatar a perversidade e intenção de sua prática. Pode-se afirmar que “[...] a sutileza destas estratégias permite ao agressor o anonimato por mais tempo, e talvez até mesmo a impossibilidade de ser identificado com alguma prova concreta da agressão” (NUNES, 2011, p. 173)

Por sua vez, no atentado contra a dignidade, as situações tendem a ser mais diretas e visíveis que as classificações anteriormente apresentadas. Aqui as agressões muitas vezes são identificadas por frases ofensivas, zombarias, “brincadeiras”, que denotam que o alvo é merecedor, tais como “ela é muito sensível, não tem senso de humor”, “é paranoica e só enxerga maldade”, “não sabe brincar”, entre muitas outras (HIRIGOYEN, 2006, p. 110). Ainda segundo a autora, tais frases e situações em geral não são reveladas pelos alvos, os quais tem vergonha de se expor e não ousam agir pois podem parecer que “não sabem brincar”. Identifica-se na Tabela 36 a frequência de incidência.

Tabela 36: Frequência de assédio moral: Atentado contra a dignidade

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Sem resposta	204	13,6
Nunca	907	60,5
De vez em quando	287	19,2
Mensalmente	40	2,7
Semanalmente	27	1,8
Diariamente	33	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>2568</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

As informações na tabela anterior demonstram que 4,0% dos respondentes sofrem ou sofreram de alguma situação hostil, ou seja, assinaram pelo menos uma das 7 situações como ocorridas semanalmente ou diariamente no ambiente de trabalho. As insinuações, desqualificações, gestos de desprezo são as principais estratégias hostis perpetradas, que podem ser praticadas em uma comunicação não-verbal (suspiros seguidos, erguer os ombros, olhares de desprezo, silêncio) ou também verbalmente (críticas diretas e/ou indiretas dissimuladas em ironias, zombarias, sarcasmos) (HIRIGOYEN, 2006; 2008).

Na sequência a discussão continua com as situações hostis mais frequentes desta classificação e os discursos dos entrevistados sobre suas vivências no dia-a-dia laboral.

Tabela 37: Situações hostis: Atentado contra a dignidade

SITUAÇÕES HOSTIS		Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Sem resposta	TOTAL
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	Freq.	117	52	8	2	5	30	214
	%	54,7	24,3	3,7	0,9	2,3	14,0	100,0
Espalharam boatos ou rumores sobre você	Freq.	96	65	11	4	9	29	214
	%	44,9	30,4	5,1	1,9	4,2	13,6	100,0
Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada	Freq.	120	48	7	6	4	29	214
	%	56,1	22,4	3,3	2,8	1,9	13,6	100,0
Recebeu sinais ou insinuações (diretas e/ou indiretas) de que você deve pedir demissão ou largar o trabalho	Freq.	152	24	1	4	4	29	214
	%	71	11,2	0,5	1,9	1,9	13,6	100,0
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram “pegadinhas”	Freq.	155	24	2	1	3	29	214
	%	72,4	11,2	0,9	0,5	1,4	13,6	100,0
Foram feitas alegações contra você	Freq.	122	47	7	7	2	29	214
	%	57	22	3,3	3,3	0,9	13,6	100,0
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	Freq.	145	27	4	3	6	29	214
	%	67,8	12,6	1,9	1,4	2,8	13,6	100,0

Fonte: dados primários (2016)

A situação hostil mais recorrente foi “Espalharam boatos ou rumores sobre você” com 6,1% de incidência, seguida por “Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada” com 4,7%, e “Foram feitas alegações contra você” e “Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas” com 4,2% ambas. Os discursos dos entrevistados que se enquadram em atentado contra a dignidade vão ao encontro das situações hostis mais incidentes, principalmente nos aspectos de denegrir a imagem do alvo e também de desmoraliza-lo.

Uma destas situações foi vivenciada de forma similar por dois entrevistados, a difamação promovida pelo seus agressores – que não eram apenas um, muito menos sofreram a situação isoladamente, pois a prática hostil era coletiva. Um destes, relata que os agressores, superiores hierárquicos, desenvolveram “[...] *um trabalho praticamente de desmoralização dos professores que eram opostos a ideia ou que pelo menos questionavam a ideia [...]*” (E1) proposta pelos agressores, ou seja, segundo eles, ou você estava a favor da decisão deles ou você era um “inimigo”. Com isso, aqueles que eram contra, “[...] *foram de uma certa forma desmoralizados indiretamente, através de redes sociais, do facebook, falando indiretamente do fulano de tal que todo mundo sabia quem era, só não citava nomes né. Era contra, era contra o curso, era contra a melhoria do curso, era contra a universidade e assim por diante*” (E1). Por sua vez, no segundo caso a agressão partiu dos subordinados ao superior hierárquico. A hostilidade neste caso ocorre quando um grupo de professores, contrário às suas ações, constantemente alegavam informações contra ele, o difamando dentro da instituição para os pares, alunos, e também pra comunidade externa (E2).

Em ambas situações, apesar de contextos diferentes, há prejuízo não somente na relação entre vítima e agressor, mas em todo o seu entorno – pares, subordinados e chefias, alunos, ou seja, a própria comunidade interna e também a comunidade externa, conforme relatos. As alegações feitas contra o indivíduo, mesmo não sendo correspondentes à realidade, além de afetar o ambiente laboral, nestes casos, foram além do ambiente interno da instituição, e repercutiu negativamente na própria cidade onde está localizado o campus. O que, necessariamente, expõe a UFSC negativamente perante a sociedade.

Para além de uma desmoralização em geral mais indireta, existem diversos casos nos quais as agressões são mais pontuais e agressivas, que tendem a humilhar, desmoralizar o alvo na frente dos outros, questionar sua formação profissional e competência no trabalho, chegando até a chamá-lo de burro e xingá-lo.

E aquela coisa assim “o seu burro, oh seu não sei o que”. As vezes aqui entre nós, brincando, a gente brinca, mas tu sabes quando é uma brincadeira, quando é uma coisa e quando é aquele negócio mesmo de ta de pisando né. [...] humilhando. Tem gente que gosta de fazer isso, dar showzinho e tudo mais, só que eu não permito. Dá uma, eu dou outro atrás. Então isso pra mim é assédio (E5).

[...] denegrir, usar palavras que desmerecem a pessoa, que desmoraliza a pessoa na frente de outras pessoas ou mesmo em particular, de dizer coisas que a pessoa se sente, faz a pessoa se sentir inferior, de questionar, inclusive, a capacidade, a competência, a formação, de colocar em cheque assim a própria pessoa, a própria identificação da pessoa (E7).

Eu tenho aulas que eu ministro com ele e foi assim, de aula de deixar claro, em vários momentos [...]. E a discussão sempre saiu do nível do saudável e quando não vai pra baixaria, tipo baixaria mesmo, de palavrão e coisa tal. Mas não brincando sabe, brinca há há há, tipo, ai fala palavrão, há há há, e não sei o que. Ai fica assim tipo, estamos discutindo uma ideia, um conceito, ai vai lá e fala “porque eu dou aula desde 199X” ou me desqualifica a minha profissão porque o curso é [área do curso]. “Mas tu não é [da área], tu é [de outra área]”. [...] Então tem “n” situações assim que acontecem né e isso comigo (E9).

Nos discursos anteriores fica evidente a perversidade dos agressores segundo os entrevistados. Para Hirigoyen (2006) o assédio perverso tem como objetivo a eliminação do outro ou a valorização do próprio poder do agressor, nesta situação como uma forma de se engrandecer, e ao mesmo tempo rebaixar o(s) alvo(s). A perversão não fica apenas entre agressor e vítima, em um âmbito mais “privativo”, mas sim em um “palco” no qual o agressor tem um público para se vangloriar. Para manter-se em destaque o perverso necessita minimizar o outro, para isso ele age por meio de pequenas ações hostis, de preferência em público (HIRIGOYEN, 2006).

Outra situação apresentada foi em relação ao aspecto físico de uma das entrevistadas, que passou por um problema de saúde grave e com isso teve uma área de seu corpo “deformada”. Segundo ela, *“ele faz algumas brincadeiras num tom, às vezes, agressivo. [...] daí a brincadeira do tipo: ‘se eu tinha feito alguma cirurgia plástica ou alguma coisa assim’”* (E10). Tal prática não é algo isolado, é algo frequente perpetrado por este seu colega de trabalho, que objetiva atingir o outro, por meio de desqualificação e constrangimento na sua forma de se comunicar. E com isso zomba de seu aspecto físico com “brincadeiras”. Para o perverso, o que importa é conseguir constranger o outro. Nesta situação, o alvo pode compreender a hostilidade da ação do agressor, mas ele não tem certeza se se trata de uma “brincadeira”. O assédio dirigido ao trabalhador, como em ataques vexatórios a respeito de sua enfermidade (ou deficiência), na maioria dos casos é feito de forma sutil (HIRIGOYEN, 2006).

Ao sair destes atos em relação à desmoralização e desqualificação do outro existem relatos de constantes ameaças por parte do(s) agressor(es) para com os assediados devido a estarem em período de estágio probatório, que se utiliza de uma prática formal de gestão, pois o ingressante depende de uma boa avaliação para se manter no emprego. Estas ameaças *“[...] às vezes não é dito tão claramente, mas às vezes é dito também, tipo assim como se tu não pudesses te negar a nada”* (E8).

Ficou falando um monte de coisa assim que eu já estava em probatório. Fiquei toda horrorizada “gente e agora né?”, aí “tu não pode fazer isso, não pode fazer aquilo e aquilo outro”. [...] [O agressor,] assim, no que puder prejudicar, prejudica sabe (E9).

Na época nós estávamos em estágio probatório e a gente, inclusive, nós fomos, de certa forma, lembrados de que nós estávamos em estágio probatório. E dentro do estágio probatório, teoricamente os professores da UFSC eles têm direito de dar até 08 horas/aula por semestre. As nossas chegam a ser 16h, 20 horas semanais. [...] E não só no estágio probatório, é só você não fazendo parte do grupinho você também é digamos que, você ganha esse presentinho, esse presentinho (E10).

Para Zanin et al. (2015, p. 197) o “[...] uso do período de estágio probatório, que, dentro da nova estrutura competitiva, tem sido manejado para ameaçar os novos docentes a exercer atividades que extrapolam suas funções e a realizar seu trabalho em condições precarizadas”. Para o assediado, recusar-se a se submeter a isto implica na possibilidade de renunciar à estabilidade do emprego como servidor público (ZANIN et al., 2012; NUNES, 2011). Neste sentido, Hirigoyen (2006) complementa ao afirmar que as constantes ameaças deixam a vítima insegura e temerosa no desempenho das suas atividades e nas suas ações dentro do ambiente de trabalho, pois, a rigor, quem fará suas avaliações será o próprio agressor, em caso de chefias.

Ademais, Zanin et al. (2015) ressalta que frequentemente o período de avaliação de estágio probatório é utilizado para submeter o servidor à situações degradantes e desviantes de sua função, e, assim, neste período o mesmo encontra-se vulnerável ao assédio moral. Que, mesmo após a estabilidade, esta não lhe garante a prevenção a estas situações, pois em muitos casos, é esta estabilidade que proporciona a conservação da violência por longos tempos (ZANIN et al., 2012). Esta ameaça constante por estar em período de estágio probatório é uma prática comum dentro dos ambientes acadêmicos conforme relatos de Nunes (2011) e Zanin et al. (2015). São situações recorrentes, que não dependem necessariamente da categoria do servidor, se é docente ou técnico-administrativo. O que ocorre nestes casos, são as diferenças de situações as quais estes são submetidos durante este período.

Ao levantar esta diferença entre docentes e técnico-administrativos, um outro ponto bastante debatido nesta pesquisa é a diferença de tratamento entre eles. Segundo discursos, existem na instituição docentes que questionam constantemente a capacidade técnica dos técnico-administrativos em realizar suas atividades, por meio de insinuações ou até comportamentos, como por exemplo, *“Essa questão do tempo todo se sentir sendo obrigado a servi-los porque eles tem mais poder, se consideram superiores, se consideram ter mais competência né”* (E11). E desta forma, *“[...] tratam a gente como se a gente tivesse condições de fazer as atividades assim. E isso incomoda né”* (E11).

Nesta questão de insinuações sobre a capacidade dos técnicos, podem ocorrer situações em que o agressor induz seu alvo ao erro, para assim poder criticá-lo e rebaixá-lo, e assim reforçar a imagem negativa de incompetência e fazê-lo sentir-se culpado. Ou seja, o agressor serve-se de alguma falha do seu alvo, para caricaturá-lo e leva-lo (e aos outros) a descreer sobre si próprio (HIRIGOYEN, 2008).

As situações de atentado contra a dignidade, ao contrário das anteriores, têm um foco específico para com o alvo; são situações direcionadas para sua personalidade, características, e vida em si. E repercutem no seu relacionamento profissional no local de trabalho, pois muitas destas são executadas com um “público”, e não somente o agressor. E em alguns casos, existe a possibilidade de terceiros serem coagidos a participarem por medo de serem a próxima vítima ou também por diversão ou perversão (NUNES, 2011). Mesmos estas “brincadeiras” dirigidas aos alvos serem ofensivas, muitas vezes são aceitos por terceiros que se divertem com os sarcasmos e zombarias, e assim, se tornam cúmplices (HIRIGOYEN, 2006), mas conforme casos citados, pode se configurar por meio de estratégias coletivas, o que indica um assédio moral organizacional.

Em violência verbal, física ou sexual, as agressões são muito mais visíveis para o alvo e também para aqueles que os cercam. Compreendem casos, por exemplo, de ameaças de violência física, empurrões, bloqueios de passagem, gritos injuriosos, e outros (HIRIGOYEN, 2006). Ou seja, são estratégias hostis extremas que intimidam, ameaçam e violentam o alvo. A seguir, é possível visualizar a Tabela 38 de frequência da ocorrência de violência verbal, física ou sexual.

Tabela 38: Frequência de assédio moral: Violência verbal, física ou sexual

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Sem resposta	87	13,6
Nunca	439	68,4
De vez em quando	86	13,4
Mensalmente	10	1,6
Semanalmente	10	1,6
Diariamente	10	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>642</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Devido a severidade e notoriedade destas situações, a sua prática se limita a situações extremas, e conforme a Tabela 38 pouco se observa a ocorrência destas situações hostis se comparada as demais apresentadas anteriormente nesta subcategoria. Logo, nesta pesquisa, 3,2% dos pesquisados afirmam que sofrem ou sofreram de algum situação hostil desta classificação, ou seja, que assinalaram pelo menos uma das 7 situações como ocorridas semanalmente ou diariamente no ambiente de trabalho. Para melhor identificação da frequência de ocorrência das situações hostis

contidas no questionário online, a seguir, é apresentado a Tabela 39 com a incidência a partir das respostas dos pesquisados.

Tabela 39: Situações hostis: Violência verbal, física ou sexual

SITUAÇÕES HOSTIS		Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Sem resposta	TOTAL
<b>Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)</b>	Freq.	119	51	6	5	4	29	<b>214</b>
	%	55,6	23,8	2,8	2,3	1,9	13,6	<b>100,0</b>
<b>Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem</b>	Freq.	143	30	3	4	5	29	<b>214</b>
	%	66,8	14,0	1,4	1,9	2,3	13,6	<b>100,0</b>
<b>Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real</b>	Freq.	177	5	1	1	1	29	<b>214</b>
	%	82,7	2,3	0,5	0,5	0,5	13,6	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

As situações hostis com maior frequência foram “Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)” e “Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem”, ambas com 4,2% de ocorrência. Seguida por “Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real” com 1,0%.

Qualquer coisa que tu fale com ela, ela te agride. Tu não pode discordar também, aí se, se tu discordar com ela, daí ela já fica 1 semana sem falar contigo, sem olhar na tua cara. É bem ruim assim, só que é com todos. [...] E ela é uma pessoa assim, muito, enfim, dentro do espírito de liderança dela, ela grita, esperneia e ela grita mesmo, a reveria, deixa a gente zozzo (E4).

É visível que tais situações, tanto do questionário online quanto o comentado na fala anterior, são mais fáceis de identificar como violências. Portanto, as situações de violência verbal, física ou sexual, em geral não apresentam um caráter sutil como encontrado em outras, o que necessariamente favorece a identificação da violência e do assédio moral (HIRIGOYEN, 2006), e a princípio podem ocorrer de forma menos frequente (HIRIGOYEN, 2008).

Para a entrevistada, a agressora (sua chefe) tem comportamentos de gestão agressivos por meio de gritos, por exemplo. Existe, segundo a entrevistada, uma gestão por injúria, ou seja, não é apenas uma agressão à ela, mas a todos (ou praticamente todos) do setor de trabalho. Além disto, a mesma não aceita ser contrariada, e quando isso ocorre há a intensificação de práticas hostis perpetradas pela agressora. Ao contrário de outras situações mais veladas, em que é difícil ter provas, estas apresentam elementos que podem ser testemunhados mais facilmente por aqueles que estão em volta.

Outra situação a ser destacada, que segue a mesma linha de violência, e também tem como agressor a chefia imediata é exposta pela Entrevistada 12. O contexto apresentado por ela ressalta que, *“uma das minhas chefias, que daí, talvez eu, no meu olhar, essa pessoa estava doente. E que daí foi uma série de situações que levou, ela perdeu o equilíbrio emocional dela, e aí ela não fazia isso só com uma única pessoa, fazia com todo mundo”* (E12). Devido a este contexto, segundo a entrevistada, sua chefia em muitas reuniões e conversas mantinha o

diálogo num tom agressivo, aos gritos, os quais eram escutados em todo o setor. Necessariamente, o clima no ambiente não era saudável ou tranquilo, principalmente nestas reuniões, onde segundo a entrevistada, a chefia com frequência tentava impor sua opinião independente de outras ideias proferidas pela equipe.

Apesar destas situações negativas apresentadas pelos pesquisados e entrevistados, foi perguntado em alguns momentos durante as entrevistas sobre hostilidades, como assédio sexual, pelo fato de algumas entrevistadas serem mulheres. Uma vez que em determinados setores existe uma predominância masculina. Tal questionamento é importante, uma vez que segundo Freitas (2001) é muito difícil não encontrar em alguma organização uma ocorrência de assédio sexual.

A gente costuma dizer que são as mulheres que usam calças. Também porque a gente sempre teve que se impor na profissão. Porque a gente sempre trabalhou mais com homens, o setor ali do lado são muitos homens. Então aqui as mulheres tem mais força que os homens. Se a gente peitar, normalmente as mulheres são mais temidas que os homens. Por isso que o nosso diretor também tem uma postura mais passiva, e a coordenação é uma mulher [...] e ela tem uma postura muito mais impositora [...]. Aquela postura de “eu mando, eu faço”. Então aqui é ao contrário assim, nossos homens são muito mais passivos e as mulheres são mais coordenadoras assim [...] (E4).

Proporcionalmente ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, cresce também a sua exposição ao risco (FREITAS, 2001). Ademais, para a autora, as mulheres têm recebido mais respeito e admiração de seus pares e chefes, estes reconhecem que sua presença modificou o ambiente organizacional positivamente bem como balançou o universo masculino de muitas maneiras.

Freitas (2001, p. 13) ainda comenta que algumas profissões são “consideradas de alto risco e sujeitas à vitimização potencial do imaginário coletivo, que gravara algumas relações como ‘inevitáveis’”, entre elas o médico e a enfermeira, o professor e a aluna. Neste aspecto, mas exclusivamente da relação do segundo caso, existem relatos de pesquisados que refletem conhecimentos sobre estes tipos de casos. Um deles relata que tem conhecimento de “*Processos relacionados a violência moral e sexual entre professores e alunos, para concessão de*

*bolsas, auxílios em viagens e participações em eventos, ou mesmo para possibilitar acesso em programas de Pós Graduação*” (P148). Por sua vez, outro observa “[...] *muito desrespeito dos docentes com técnicos e com estudantes, muito assédio, inclusive sexual*” (P201). Situações como estas estão presentes na instituição, e em muitos casos são abafadas para não repercutir negativamente para o agressor, setor e própria instituição, deixando a vítima desamparada – conforme também identificado em pesquisa de Nunes (2011), ou também pelo próprio desejo e medo da vítima em não se expor.

De modo a resumir a ocorrência de assédio moral por meio das estratégias e situações hostis contidas no questionário online, foi elaborado uma tabela que apresenta estas 22 situações e a porcentagem de ocorrência destas como situações de assédio moral – tendo como base os respondentes do questionário online

Tabela 40: Situações hostis: frequência de assédio moral

SITUAÇÕES HOSTIS		ASSÉDIO MORAL (%)
<b>DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>	Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	<b>8,8</b>
	Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	<b>13,5</b>
	Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples	<b>6,5</b>
	Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	<b>2,4</b>
	Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	<b>2,3</b>
	Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido	<b>6,1</b>
	Há supervisão excessiva de seu trabalho	<b>6,1</b>
	Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo, afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.)	<b>5,1</b>
	Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	<b>17,3</b>
	<b>ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO</b>	Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”
Foi ignorado ou foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação		<b>5,6</b>
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados		<b>10,2</b>

(continua)

(continuação)

SITUAÇÕES HOSTIS		ASSÉDIO MORAL (%)
<b>ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE</b>	Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	3,2
	Espalharam boatos ou rumores sobre você	6,1
	Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada	4,7
	Recebeu sinais ou insinuações (diretas e/ou indiretas) de que você deve pedir demissão ou largar o trabalho	3,8
	Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram “pegadinhas”	1,9
	Foram feitas alegações contra você	4,2
	Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	4,2
<b>VIOLÊNCIA VERBAL, FÍSICA OU SEXUAL</b>	Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)	4,2
	Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem	4,2
	Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real	1,0

Fonte: dados primários (2016)

Por fim, esta subcategoria contém as situações vivenciadas pelos pesquisados, que correspondem a violências relacionadas às condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade, e verbal, física ou sexual. Parte-se do pressuposto de que os mesmos tem conhecimento da frequência de ocorrência destas violências, e portanto, algumas análises foram realizadas tendo por base este aspecto. Contudo, ressalta-se que muitas situações não foram expostas aqui, pois além de sobrecarregar com informações, muitas vezes repetidas, elas compreendem aspectos inerentes ao trabalho e a vida laboral. Ou seja, existem situações que não são consideradas como assédio moral.

### 5.2.2.2 Resumo

As situações de assédio moral compreendem uma categoria que descreve as situações e estratégias de assédio moral no trabalho vivenciadas pelos pesquisados. Nela é possível visualizar alguns relatos das vítimas sobre as situações hostis que experienciaram durante suas atividades laborais na instituição.

Na subcategoria, descrição das práticas de assédio moral, corresponde a um conjunto de situações hostis classificadas em 4 grupos: deterioração proposital das condições de trabalho (9 situações); isolamento e recusa de comunicação (3 situações); atentado contra a dignidade (7 situações); violência verbal, física ou sexual (3 situações) – as quais demonstram situações que remetem mais a assédio interpessoal. Desta forma, para resumir esta subcategoria e destacar a incidência das situações mais frequentes foi montado um quadro resumo.

Quadro 33: Situações de assédio moral: mais frequentes

<b>DETERIORAÇÃO PROPOSITAL DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva
Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho
Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples
Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido
Há supervisão excessiva de seu trabalho
<b>ISOLAMENTO E RECUSA DE COMUNICAÇÃO</b>
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados
Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”

(continua)

(continuação)

<b>ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE</b>
Espalharam boatos ou rumores sobre você
Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada
Foram feitas alegações contra você
Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas
<b>VIOLÊNCIA VERBAL, FÍSICA OU SEXUAL</b>
Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)
Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem

Fonte: dados primários (2016)

As situações presentes no quadro anterior foram as que tiveram maior incidência pelas respostas dos pesquisados no questionário online e também pelo discurso dos entrevistados. Assim é possível obter uma visualização das principais estratégias adotadas pelos agressores em relação as práticas hostis mais praticadas dentro da instituição.

Por fim, é possível verificar pelos relatos e frequência das situações hostis que a prática de assédio moral ocorre dentro da instituição, na percepção dos assediados, e que se manifesta nas mais diversas formas. A partir desta vivencia da violência, é importante conhecer suas características para ter uma visão mais ampla dos acontecimentos e com isso tentar criar formas para coibir que ela ocorra. Assim, na categoria seguinte são apresentados alguns aspectos da violência que auxiliam no conhecimento das situações que foram vivenciadas pelos servidores dentro da instituição.

### ***5.2.3 Aspectos da Violência***

Esta categoria compreende as características do assédio moral vivenciado pelos pesquisados, tendo como foco aqueles que se identificaram como vítimas de assédio moral de forma frequente durante os últimos seis meses. Ressalta-se esta questões, pois conforme já explanado, para ser considerado assédio moral a prática hostil deve ser perpetrada de forma frequente durante certo período de tempo. Portanto, o que é desenvolvido nesta categoria são os motivos pelos quais as vítimas compreendem que sofreram a violência, as características do agressor, e as consequências para a saúde da vítima e para seu trabalho, bem como denúncia da violência. Tais aspectos são importantes para uma melhor

compreensão desta violência, e assim, considerar estratégias para erradicá-la, bem como para desenvolver mecanismos de apoio às vítimas.

Antes de iniciar as análises nas subcategorias seguintes, é importante enfatizar, que as informações desta categoria refletem a identificação dos pesquisados como vítimas de assédio moral. Tal dado foi constatado a partir de pergunta contida no questionário online e também por análises realizadas nas entrevistas. Desta forma, foi apresentado um conceito<sup>57</sup> de assédio moral para os pesquisados, e a partir desta, perguntando se o respondente se identifica como vítima de assédio moral no trabalho nos últimos 6 meses.

Tabela 41: Identificação como vítima de assédio moral

	FREQ.	% DOS RESPONDENTES	% DA PESQUISA
Não	115	62,5	53,7
Sim, raramente	25	13,6	11,7
Sim, de vez em quando	30	16,3	14,0
Sim, várias vezes por semana	9	4,9	4,2
Sim, diariamente	5	2,7	2,3
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>100,0</b>	<b>86,0</b>
Sem resposta	30	-	14,0
<b>TOTAL DA PESQUISA</b>	<b>214</b>	<b>-</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Constata-se que 69 pessoas afirmam serem vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses, o que corresponde a 32,2% dos pesquisados. Por sua vez, 53,7% (115) afirmam não serem vítimas. O percentual pode não corresponder ao que ocorre na instituição, pois o desconhecimento e a sutileza das ações e comportamentos hostis mascaram as situações de assédio moral – que muitas vezes são levadas como “normais” dentro do ambiente laboral (EINARSEN, et al. 2003; 2005; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES, 2011).

<sup>57</sup> Definição de assédio moral apresentada no questionário a partir dos conceitos de Hirigoyen (2006) e Freitas, Heloani e Barreto (2008): “uma conduta abusiva, manifestada por comportamentos, gestos, palavras, atos e escritos, frequentes e repetidos, que ocorrem no âmbito de trabalho e tem por objetivo humilhar, diminuir, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo sua dignidade e colocando em risco a sua integridade profissional e pessoal”. Ressalta-se que um único incidente não pode ser considerado assédio.

A partir desta exposição, nas próximas subcategorias constam as informações dos 69 respondentes do questionário online que afirmaram serem vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses na instituição, e os 12 entrevistados da pesquisa.

### 5.2.3.1 Motivos da violência

Esta subcategoria refere-se ao motivo ou fator responsável, segundo o pesquisado, pelo qual foi alvo das situações hostis. Compreende-se que existem explicações internas (como por exemplo, características próprias, competência/produtividade, posicionamento, etc.) ou justificações externas (como por exemplo, categoria, estágio probatório, etc.). Ressalta-se que este não necessariamente é o fator que influenciou na ocorrência da violência, uma vez que o mesmo “só pode” ser explicado pelo próprio agressor. Porém, é conveniente identificar a opinião do alvo para se ter uma outra perspectiva da violência e do próprio contexto do assédio moral.

Em geral os motivos da violência estão projetados em características e comportamentos dos alvos e agressores. O posicionamento do alvo, seja político ou ideológico ou em relação ao trabalho, é um dos motivos mais frequentemente apontados.

Posição política contrária à atual gestão (P32).

Sim, por imputarem a mim uma ideologia que quase desconhecia antes de entrar na UFSC, e por briga de interesses, infelizmente tenho uma formação que já me coloca como adversária “política” de outros colegas (P119).

Por ter posicionamento de ideias, sejam de trabalho ou comportamento (P125).

Porque eu quero fazer o trabalho da maneira legal e aqui tradicionalmente se usa o “jeitinho” e eu não aceito isso [...] (P186).

Tais aspectos apenas vem a reforçar outros discursos e comentários já realizados em outros momentos nesta tese: influência política, interesses individuais e coletivos, “jeitinho”. Características essas presentes e identificadas na literatura sobre cultura brasileira e

administração pública, apresentados por Freitas (1997), Prates e Barros (1997), Carbone (2000), Pires e Macêdo (2006).

Nas verbalizações anteriores, a recusa da diferença é evidenciado, ou seja, “se você não pensa ou age conforme eu (ou o grupo dominante), você está contra mim (nós)”. Sendo que muitos destes, exercem uma posição de chefia, e conseqüentemente querem impor seus pensamentos para o grupo – e com isso as violências surgem mediante o desejo da “*Chefia quer mostrar poder e autoridade*” (P6), ou pelo alvo ter “mais conhecimento que as chefias” (P32), que demonstra uma imaturidade e “[...] *falta de preparo e baixa autoestima da chefia*” (P56). Para Tolfo, Silva e Krawulski (2015) nas organizações públicas, os motivos do assédio moral estão associados principalmente à recusa da diferença (resultante do interesse por cargos, da competência superior do outro, disputa de recursos) e ao abuso de poder (reforçado pelas práticas clientelistas e de trocas de favores que permite a proteção daqueles com mesmos interesses).

Por sua vez, a “*Ciúmeira, falta de experiência, desconhecimento do trabalho a ser executado*” (P214), podem provocar um ambiente/contexto para a ocorrência da violência, uma vez que existem alguns trabalhadores que se destacam pela sua competência, formação e desempenho no trabalho, e isso é um fator que põe em cheque a competência do agressor. “*Talvez acreditem que represento ameaça à manutenção de suas chefias, uma vez que possuo formação maior, tenho mais tempo de casa e sou bastante atuante em minhas atribuições*” (P171). E com isso, “*Ainda, creio que por ciúmes ou inveja, alguém sentiu-se ameaçado pela minha presença, pelas minhas ideias*” (P206). Para Hirigoyen (2006) a inveja é um sentimento natural que ocorre no momento em que os indivíduos estão em uma situação de se comparar com o outro ou em uma posição de competição, rivalidade. Por sua vez, o ciúme pode acontecer quando o indivíduo não tem muita segurança em si, e ao observar alguém com mais conhecimento, produção, ou outra situação, este sentimento se intensifica (HIRIGOYEN, 2006).

Outro aspecto a se destacar é a questão do machismo, presente diariamente no trabalho, na sociedade e nas próprias mídias. “*Não tenho certeza mas a razão me parece machismo*” (P88). Vive-se em uma sociedade prioritariamente machista, a qual há uma intensificação da antiga ideia de que o homem é o chefe da família, que tem como função ser aquela pessoa de pulso forte, que manda, e a mulher neste caso, é quem exerce o papel de submissa, e do lar, que está sempre cuidando da casa e exercendo as vontades de seu marido. E assim, para alguns homens, ao

ser confrontado por uma mulher, ela põe em cheque todo este estereótipo tanto firmado ao longo da história.

Um dos motivos mais interessantes, presente em muitas instituições e organizações públicas e privadas, é a honestidade do indivíduo que pode ser uma “pedra no sapato” para aqueles que são motivados por interesses individuais ou grupais: *“Um dos motivos foi por ser honesta e íntegra demais, virei um ‘calo no sapato’, pois não compartilhava das mesmas ideias, não dava risada das piadas de mau gosto, não ajudava a falar mal de colegas de trabalho, e, principalmente, por não puxar o saco!”* (P67). Ou seja, por não compartilhar das práticas e ideias, isto foi o suficiente para torná-la um alvo.

As justificativas externas como motivos para ocorrência da violência reforçam ainda mais alguns pontos já levantados durante este trabalho, como a indiferença de tratamento por ser funcionário novo e estar em estágio probatório, a qual classe está inserido e também ao grupo ao qual pertence, ao uso da burocracia como forma de prejudicar alguns, e outros. Conforme exposto, por ser funcionário novo, recém chegado (P12; P25) já é exposto a uma carga de trabalho maior do que àqueles que estão há mais tempo na casa, e com o período de estágio probatório (P165) torna-se difícil contestar qualquer irregularidade com medo de sofrer alguma reação por parte dos agressores, que geralmente são aqueles que respondem pela avaliação do alvo.

Outra situação já frequentemente visualizada é a diferença de tratamento que determinadas classes tem, *“Imagino que o motivo seja que eu sou técnica-administrativa”* (P145). Novamente esta questão vem à tona como um dos motivos de ter um tratamento diferente, que neste caso, é segundo o pesquisado, o motivo de sofrer a violência. Tal fato ocorre, pois muitas vezes o servidor docente considera o servidor técnico-administrativo como um serviçal, um subalterno, que deve exercer todo seus caprichos sem contestá-lo (NUNES, 2011).

Ainda em relação aos servidores técnico-administrativos, alguns comentam que o fator que engatilhou o início das agressões, foi a adesão aos movimentos de greve (P170; P201; P207). E com isso, algumas chefias, entre outras ações, criam dificuldades para os seus subordinados: *“[...] também houveram muitas dificuldades na greve, pois eu quis fazer, mas as chefias continuaram passando atividades, cobrando resultados e horários, inclusive solicitando que eu repusesse”* (P186).

De fato, o pertencimento a uma classe ou a um grupo é algo que pode inibir ou favorecer a ocorrência da violência, como por exemplo, *“No campo da Pós-Graduação, por exemplo, alguns colegas que se consideram iluminados chamam os demais membros do Programa de*

*baixo clero, diante de servidores e de alunos” (P148). Pela fala constata-se o aspecto do pertencimento ou não ao grupo mais próximo do poder, onde aqueles que não fazem parte, têm reafirmado o desbalanceamento, e assim são referenciados de forma desqualificadora para os demais trabalhadores e discentes do programa. Não obstante, há um outro exemplo de pertencimento ou não ao grupo dominante, é “[...] a alocação de benefícios de deslocamento ocorre de acordo com critérios de amizade e de vínculos políticos ao grupo [...]” (P148), assim, se você faz parte do grupo consegue recursos completos que cobrem todas as despesas, se não faz parte, recebe alguma ajuda ou nenhuma.*

Ao sair dos aspectos de categoria e grupos, e entrar numa visão mais macro do funcionamento da instituição, um dos pesquisados retrata sobre a burocracia, falta de planejamento e diálogo institucional, e muitos outros fatores.

No presente, o travamento da máquina administrativa pelo excesso de burocracia [por exemplo, para poder adquirir o que os setores necessitam para desenvolver adequadamente seu trabalho; o fim de contratos de terceirizados, inviabilizando a realização de uma infinidade de atividades]; e a falta de diálogo institucional, de planejamento e replanejamento das atividades com prática elementar (que se traduz em abusiva falta de respeito para com os profissionais, e não bastasse isso, em atribuir-lhes a culpa por todos os problemas, o que é injusto demais (P96).

Aspectos da própria organização do trabalho, da liderança institucional, e de comportamentos da gestão para com os trabalhadores podem facilitar a ocorrência do assédio moral dentro da instituição. Neste sentido, Bradaschia (2007, p. 87) afirma que as “[...] deficiências na organização do trabalho, na informação interna e na gestão prolongada e irresoluta de problemas organizacionais podem desembocar no assédio moral”.

Por fim, ressalta-se que verbalizações aqui apresentados tem como base o entendimento das próprias vítimas, o que elas entendem que foram os motivos para que ocorressem as práticas hostis contra elas. No entanto, grande parte dos elementos citados nesta subcategoria já foram mencionados em outros momentos, o que a priori dão mais confiabilidade aos relatos dos motivos de ocorrência da violência.

### 5.2.3.2 Características do agressor

Nesta subcategoria pretende-se explicar sobre características do agressor, mais especificamente a identificação do “perfil” do(s) agressor(es) a partir do discurso das vítimas. Ressalta-se que este “perfil” a ser descrito nesta subcategoria reflete sobre a posição hierárquica, gênero e quantidade de agressores. Portanto, não será trabalhado sobre a personalidade dos agressores, uma vez que tais características são complexas para se estudar (VARTIA, 2003; EINARSEN et al., 2003; 2005) e os mesmos não foram participantes.

Neste sentido, primeiramente foi questionado quem apresentou esses comportamentos negativos, ou seja, de onde partiu a violência: por colegas (horizontal), subordinados (vertical ascendente), superior hierárquico (vertical descendente), misto, ou até de pessoas externas à organização. A Tabela 42 apresenta as informações sobre a origem das situações hostis.

Tabela 42: Características do agressor: posição hierárquica

	FREQ.	% DOS RESPONDENTES	% DOS PESQUISADOS
Chefia	33	47,8	15,4
Colegas	16	23,2	7,5
Colegas e Chefia	12	17,4	5,6
Subordinados	1	1,4	,5
Outros	7	10,1	3,3
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>32,2</b>

Fonte: dados primários (2016)

Os dados vem a confirmar o que a literatura apresenta, que os casos de assédio moral são mais praticados pelos superiores hierárquicos (EINARSEN et al., 2003; 2005; VARTIA, 2003; HIRIGOYEN, 2006; 2008; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; PIÑUEL, 2013), constatado na pesquisa, com 47,8% das respostas. No Brasil a prática de assédio, em 90% das vezes, resulta no bloqueio ou impedimento ao trabalho, de forma direta ou indireta, por alguém que ocupa uma posição hierárquica superior ao alvo – o que demonstra a predominância de ações hierarquizadas (BARRETO, 2005; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Por sua vez, em pesquisa realizada no ambiente acadêmico, Nunes (2011) identificou que prioritariamente as agressões partiram de colegas de trabalho (45,5%), seguidos por chefias (44,2%).

Muitas das situações que partem dos colegas, constatado por 23,2% na pesquisa, tem como “justificativa” as disputas internas pela obtenção (e demonstração) de poder e da necessidade de reconhecimento, como um fator de autoafirmação do indivíduo perante os outros (NUNES, 2011). Ademais, Freitas (2001) ressalta que determinados grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças, como por exemplo, mulheres em grupo de homens, homens em grupo de mulheres, homossexuais, diferenças raciais, e outros.

Dentre as situações de assédio misto, a maior incidência foi por parte de colegas e chefias com 17,4%. Outras situações de assédio moral misto, presentes no item outros, foram: colegas e pessoa externa; colegas, chefia e pessoa externa; colegas, chefia e subordinado; pessoa externa, discente e servidores de outros setores da UFSC; pessoas externas e discentes. Nestas situações, muitas vezes, as agressões inicialmente partem de um superior hierárquico, e posteriormente são praticadas por colegas, que podem apresentar desafeto com o alvo ou também tomam esta posição pois tem medo de serem a próxima vítima (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Com menor expressão é a incidência de assédio moral por parte dos subordinados para com o chefe, identificado por dois pesquisados. Apesar de ser uma situação mais rara de ocorrer, ainda assim existe e muitas vezes não é percebida como assédio. Na fala de uma das entrevistadas, tal apontamento é constatado como frequente na UFSC: *“Eu vou te falar, eu vou deixar registrado uma situação que muita gente não percebe ou não comenta ou não fala, porque eu vejo bastante na universidade o assédio de baixo pra cima também. Muito! Muito! Sabe? É o servidor assediando o seu chefe. E o chefe não percebe”* (E12).

Após identificar a posição hierárquica do agressor, na sequência é apresentada uma outra característica, o gênero<sup>58</sup> do agressor. Da mesma forma que as pesquisas e a mídia apontam que as mulheres são mais frequentemente vítimas de assédio, os homens são considerados os perpetradores da violência, conforme pode ser visualizado na Tabela 43.

---

<sup>58</sup> Ressalta-se que não se aprofunda nesta tese o debate acerca da questão de gênero, seja no aspecto sobre as práticas do agressor ou da vivência da vítima.

Tabela 43: Características do agressor: gênero

	FREQ.	% DOS RESPONDENTES	% DOS PESQUISADOS
Homens	29	42,0	13,6
Homens e Mulheres	21	30,4	9,8
Mulheres	19	27,5	8,9
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>32,2</b>

Fonte: dados primários (2016)

De fato os homens tem maior incidência, 42%, como agressores segundo os respondentes. Seguidos por 30,4% por homens e mulheres, e 27,5% por mulheres. Os homens, a priori, ocupam mais espaços nos lugares de poder, o que lhes “garantem” possibilidades ainda maiores de práticas hostis contra outros, por sua vez, as mulheres ascendem cada vez mais nestes espaços de poder, e não obstante mimetizam as características masculinas para nestes permanecerem. A fragilidade e a sensibilidade compreendidas como inerentes as mulheres são características as quais necessitam ser suprimidas para que possa “vencer no mundo masculino”, onde não há espaço para outros atributos que os não relacionados à virilidade (TOLFO; SOLDI; 2004). A Tabela 44, a seguir, apresenta a correlação entre as informações sobre a posição hierárquica e gênero dos agressores.

Tabela 44: Características do agressor: posição hierárquica e gênero

POSICÃO HIERÁRQUICA		GÊNERO			TOTAL
		Homens	Homens e Mulheres	Mulheres	
<b>Chefia</b>	Freq.	15	6	12	<b>33</b>
	%	45,5	18,2	36,4	<b>100,0</b>
<b>Colegas</b>	Freq.	9	3	4	<b>16</b>
	%	56,3	18,8	25,0	<b>100,0</b>
<b>Colegas e Chefia</b>	Freq.	4	7	1	<b>12</b>
	%	33,3	58,3	8,3	<b>100,0</b>
<b>Subordinados</b>	Freq.	0	1	0	<b>1</b>
	%	0,0	100,0	0,0	<b>100,0</b>
<b>Outros</b>	Freq.	1	4	2	<b>7</b>
	%	14,3	57,1	28,6	<b>100,0</b>
<b>TOTAL</b>	Freq.	29	21	19	<b>69</b>
	%	42,0	30,4	27,5	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Ao relacionar posição hierárquica com gênero, é possível identificar que os homens mais frequentemente praticam situações de assédio moral com seu colegas de mesmo nível hierárquico (56,3%) do que quando ocupam cargos de chefia (45,5%). Ao contrário das mulheres, que apresentam maior incidência como agressores quando estão em cargos de chefia (36,4%). A posição hierárquica proporciona prerrogativas para ações e comportamentos hostis por parte daquele que a ocupa, seja este do sexo masculino ou feminino.

Muitas das práticas de assédio moral interpessoal, são representativas da relação entre agressor e vítima, tem como perpetrador da violência apenas um indivíduo, que o senso comum aponta como a figura do superior hierárquico. No entanto, nesta pesquisa esta situação não se confirma com destaque. É evidenciado uma prática de hostilidade coletiva, de “bando”.

Tabela 45: Características do agressor: quantidade

	FREQ.	% DOS RESPONDENTES	% DOS PESQUISADOS
1 pessoa	18	26,1	8,4
2 pessoas	20	29,0	9,3
3 pessoas	14	20,3	6,5
4 pessoas	4	5,8	1,9
5 pessoas ou mais	13	18,8	6,1
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>32,2</b>

Fonte: dados primários (2016)

Os pesquisados que afirmaram na pesquisa serem vítimas de assédio moral, em sua maioria, responderam que mais de 1 indivíduo estava e/ou está envolvido na prática da violência. Contabiliza-se pelos dados que 73,9% dos respondentes são alvos de 2 ou mais agressores. Esta informação confirma muitas das verbalizações presentes nas dimensões de cultura e assédio, as quais constam sobre práticas coletivas, de grupos dominantes dentro da intuição para com outros. O que se destaca é a incidência de 5 ou mais pessoas nestas práticas, com 18,8% de ocorrência. Ou seja, praticamente se configura como uma “prática de bando”, como a própria origem do termo *mobbing*, “*mob*” que originalmente era usado para descrever agressão animal e comportamento em bando, horda (LEYMANN, 1996; EINARSEN et al., 2003; ZAPF; EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2008).

Para contextualizar também a descrição dos agressores segundo o relato dos entrevistados, é apresentado o Quadro 34 com as informações sintetizadas.

Quadro 34: Características do agressor: quadro sintetizado dos entrevistados

N.	POSIÇÃO HIERÁRQUICA	GÊNERO	QUANTIDADE
E1	Chefes	Homens	2
E2	Chefes e Subordinados	Homens e Mulheres	+ 5
E3	Chefe	Mulher	1
E4	Chefes	Homem e Mulher	2
E5	Chefes	Homem e Mulher	2
E6	Subordinados	Homem e Mulher	+5
E7	Chefe	Homem	1
E8	Chefe Colegas	Mulheres	+5
E9	Chefe	Homem	1
E10	Chega Colega	Homem	2
E11	Chefes	Mulheres	2
E12	Chefes e Subordinados	Homens e Mulheres	+5

Fonte: dados primários (2016)

E assim como constatado no questionário online, o quadro anterior confirma alguns aspectos anteriormente descritos: maior frequência de agressões por parte dos superiores hierárquicos, do sexo masculino, e perpetrado por dois ou mais indivíduos. Outra situação também a destacar é que os únicos casos onde as mulheres são agressoras, as mesmas têm posição hierárquica mais elevada que o alvo (que nestes casos também são mulheres). Cabe destacar também, que os Entrevistados 3 e 11 ressaltam em seus discursos situações de assédio moral por pertencerem à categoria de servidor técnico-administrativo, atos estes, perpetrados em geral por servidores docentes. Desta forma, os dados seriam acrescidos: a) posição hierárquica: chefias, colegas e subordinados; b) gênero: homens e mulheres; c) quantidade: mais de 5 agressores.

Independentemente de quem perpetra as situações hostis, as consequências e efeitos proporcionados por estas práticas podem e muitas vezes são severos, os quais podem bloquear psicologicamente a capacidade de defesa da vítima, provocar a perda de sua autoestima, criar sentimentos de inutilidade, de isolamento (HELOANI, 2011), chegando até a ponto do suicídio em caso extremos (BARRETO; VENCO, 2011; HELOANI, 2011). Desta forma, na subcategoria seguinte serão apresentadas as

consequências que a vivência do assédio moral provocou nas suas vítimas.

### 5.2.3.3 Consequências do assédio moral

Compreende-se esta categoria como as consequências e efeitos proporcionados pela vivências de situações de assédio no ambiente laboral, as quais afetam a saúde do indivíduo (física e psíquica), o estado relacional e afetivo, o lado econômico, o trabalho e a própria organização. Apesar de grande parte da literatura sobre o assédio moral estar voltado para os antecedentes e ocorrências da violência (KEASHLY; JAGATIC, 2003), a discussão e exposição das consequências e efeitos que podem ser proporcionados são importantes elementos para compreender a profundidade e intensidade que ela pode proporcionar, seja em relação à vítima, à organização e a própria sociedade (NUNES; TOLFO, 2012a). Desta forma, foi questionado aos participantes quais foram as consequência destas situações. A partir dos discursos dos respondentes do questionário online e dos entrevistados, cada consequência ou efeito proporcionado pelo assédio foi agrupado em um determinado elemento de análise com objetivo de observar qual tem maior incidência.

Tabela 46: Consequências do assédio moral: perspectiva geral

	FREQ.	%
Saúde psíquica	70	62,5
Trabalho/Organização	29	25,9
Saúde física	7	6,3
Econômico	5	4,5
Relacional/Afetivo	1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

A maioria dos efeitos proporcionados pelo assédio moral, segundo a própria perspectiva das vítimas, é na saúde psíquica dos mesmos. E com isso, com a sua saúde psíquica afetada, invariavelmente é afetado o desempenho e as atividades no trabalho, o qual repercute na própria instituição. Em outras palavras, as consequências da violência não se resumem a apenas a um ou outro elemento, mas pode afetar completamente a vida da vítima de forma severa e grave. Não obstante, também ocorrem casos em que ocorre um “efeito de bola de neve”, onde as consequências vão crescendo e se intensificando ao longo do tempo em que a vítima passa pela situação

Tabela 47: Consequências do assédio moral: saúde psíquica

	FREQ.	%
Depressão	9	12,9
Desânimo	6	8,6
Tristeza	6	8,6
Ansiedade	4	5,7
Sentimento de humilhação	4	5,7
Insônia	3	4,3
Isolamento	3	4,3
Choro	2	2,9
Constrangimento	2	2,9
Desmotivação	2	2,9
Insegurança	2	2,9
Irritação	2	2,9
Outros <sup>59</sup> (itens com freq. < 2)	25	35,7
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

A depressão foi um dos efeitos proporcionado pelo assédio com maior incidência entre aqueles que se consideram vítima da violência. Quanto mais a violência se prolonga ou se torna mais intensa, um estado depressivo mais forte pode se materializar (HIRIGOYEN, 2006). Segundo a autora, o indivíduo assediado, em um estado depressivo, pode apresentar tristeza, complexo de culpa, desinteresse por seus próprios valores, obsessão, apatia. E até com frequência disfarçar estes sintomas para pessoas próximas, inclusive para seu médico ou psiquiatra, pois se sente culpado de não corresponder à altura às expectativas da hierarquia (HIRIGOYEN, 2006). Neste sentido, os casos depressivos necessitam estar em constante vigilância, pois o risco de suicídio torna-se mais real.

Embora as consequências psíquicas estejam elencadas uma por uma na Tabela 7, a ocorrência destas não é isolada, ou seja, o desânimo pode estar “acompanhado” de um sentimento de tristeza, desmotivação, insegurança, e etc. De fato, os efeitos psíquicos ocasionados pela vivência

---

<sup>59</sup> Alguns itens com frequência menor que 2 alocados em “Outros” compreendem: abalo emocional; arranhões à dignidade; autoimagem abalada; deprimido; desgosto; desmotivação com o trabalho; estresse; fadiga mental; falta de concentração; frustração; magoado; nervosismo; preocupação; questionamento se está no lugar certo; raiva engolida; revolta; sentimento de impotência para lutar contra; sentimento de incompetência; sentimento ruim; sofrimento psíquico grande; solidão; vontade de me fechar.

de situações hostis não são “leves”. Eles fazem a vítima pensar sobre sua existência, e o modo de viver, sentir e pensar a existência anterior e posterior à violência pode potencializar ou não a recuperação do alvo (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Neste aspecto, suas emoções e intenções de agir ou de padecer, o constante movimento de afirmação ou de negação, a expressão de ideias adequadas ou inadequadas, propiciam a passagem da saúde à doença (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Com a grande frequência de efeitos na saúde psíquica do indivíduo vítima da violência, muitas vezes estas consequências transpassam do psíquico para o físico e vice-versa. Ou seja, não apenas causam danos ao psíquico do indivíduo, mas a partir destes se manifestam também na saúde física. Hirigoyen (2008, p. 162) confirma tal constatação ao relatar que “um choque físico pode ter efeitos psiquiátricos, e um choque emocional pode implicar uma série de consequências. Passa-se, assim, do físico ao psíquico e reciprocamente”.

Tabela 48: Consequências do assédio moral: saúde física

	<b>FREQ.</b>
Azia	1
Desconforto gástrico	1
Diarreia	1
Dores musculares	1
Fadiga adrenal	1
Má digestão	1
Pressão alta	1
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fonte: dados primários (2016)

Evidentemente os efeitos na saúde física das vítimas são em menor escala ao compararmos com os efeitos na saúde psíquica, porém, isto não as torna menos relevantes. É importante enfatizar que estes efeitos, a princípio, são mais fáceis de tratar, de curar, no entanto, se os efeitos na saúde psíquica do indivíduo não forem tratados, é possível que a saúde física seja novamente comprometida.

Em decorrência a vivência de situações hostis e degradantes, os efeitos proporcionados por elas são intensos e diversos, eles “[...] atuam em nossos organismos, alterando a fisiologia, desequilibrando a bioquímica, bloqueando novas conexões neurais, modificando o comportamento nas relações sociais, deixando marcas e sequelas que se prolongam no tempo” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 75).

Em relação às consequências para saúde, física ou psíquica, alguns entrevistados relataram:

Eu comecei a ficar deprimida, comecei a me sentir péssima. [...] E a saúde, engordei 20 kg (E3).

Eu tive assim, problema de sono, [...] desânimo, irritação (E4)

Um adoecimento físico né. Gastrites que surgem assim. [...] E tem situações, em alguns momentos, quando acontece alguma coisa mais crítica, realmente eu tenho uma dificuldade pra dormir, não consigo me desligar (E7).

Isso me gerou muita angústia, eu já sou uma pessoa um pouco ansiosa, um pouco tensa e isso acentuou muito, principalmente quando eu vim, gerou dores no corpo, no começo foi super difícil assim, sabe quando tu chega num ambiente e tu tá vindo pra contribuir, pra ajudar, e parece que tu não é bem recebida ali, parece que tu é, tipo assim, empurrada. Então isso me deixou extremamente tensa, muitas vezes com dor nas costas, parecia que... eu não sei se dá de chamar isso de inveja ou não, às vezes tinha tanta dor nas costas que parecia que era uma carga pesada, negativa pra cima de mim. E essas questões que eu chamaria de assédio, acho que isso me deixa extremamente angustiada, triste assim, fiquei triste assim, saber que tu tá num ambiente deste que não precisava ser assim. [...] Então isso faz sofrer muito, pra quem tá começando é bem complicado. [...] Mas esse começo é extremamente difícil, meu Deus do céu o sofrimento é grande, é muito grande (E8).

Ah desmotivação sim. Mas assim, acho que de ordem física e mental, até emocional eu tive (E10).

O pior de tudo foi a sensação que ficou, de que se você não tem nada a “oferecer”, se você é um “simples mortal”, não interessa sua honestidade, integridade, competência e comprometimento, você é tratado como um nada, você vira uma laranja podre. Hoje sei que não represento nada

nessa instituição, sou apenas um saco de pancada se alguém precisar (P67).

Os discursos anteriores apresentam principalmente aspectos relacionados às consequências para a saúde das vítimas e evidenciam-se efeitos como: deprimida, sentir péssima, engordei 20kg, problemas de sono, desânimo, irritação, gastrite, angustia, ansiosa, dores no corpo, dor nas costas, triste, desmotivação, e demais. Ou seja, são elementos comuns e muito presentes como efeitos da violência. Contudo, ressalta-se o apresentado pela Entrevistada 3 sobre o aumento de peso, em 20kg, a qual segundo ela foi em pouco tempo. Não obstante, relato da Entrevistada 8 que relata a intensidade dos efeitos proporcionados pela violência. Segundo Hirigoyen (2008) o desenvolvimento de distúrbios psicossomáticos apresentam um rápido crescimento e se manifestam através de emagrecimento ou aumento rápido de peso (de 15 a 20kg em alguns meses), distúrbios digestivos (gastrites e úlceras de estômago), distúrbios endocrinológicos (problemas de tireoide, menstruais), crises de hipertensão arterial, doenças de pele, indisposição, vertigens, e demais.

O discurso proferido pelo Pesquisado 67 ilustra claramente a intensidade que a violência pode causar para com as vítimas. Onde o mesmo se questiona da sua própria capacidade, identidade, utilidade dentro da instituição e se considera como um “saco de pancada. Ou seja, o(s) agressor(es) conseguiu o que pretendia, aniquilar totalmente sua vítima e deixá-la sem forças para resistir. Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008) a continua humilhação do trabalhador pode comprometer sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, que podem repercutir também na incapacidade laborativa.

As consequências e efeitos proporcionados pelo assédio moral não apenas permanecem na saúde da vítima; necessariamente, repercutem no seu desenvolvimento e desempenho no trabalho, e em decorrência disto, na própria organização. Ou seja, os efeitos do assédio moral estão em muitas esferas da vida do trabalhador vítima da violência, e fazem relação com os meios que ele frequenta.

Tabela 49: Consequências do assédio moral: trabalho e organização

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Baixo rendimento	3	10,3
Mudança de setor (vontade ou ação)	3	10,3
Afastamento	2	6,9
Desmotivação/Desanimo com o trabalho	2	6,9
Isolamento (colocado na geladeira)	2	6,9
Sem vontade de ir trabalhar	2	6,9
Vontade de pedir demissão	2	6,9
Outros <sup>60</sup> (itens com freq. < 2)	13	45
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

No âmbito do trabalho os efeitos mais conhecidos são a diminuição do rendimento, desmotivação com o trabalho, pedidos e mudanças de setor, afastamentos. Com isso, o assédio não apenas afeta o indivíduo e seu trabalho, mas influi também na dinâmica e no desempenho organizacional. Um indivíduo desmotivado e insatisfeito com o trabalho, sem vontade de trabalhar, geralmente terá um baixo rendimento, e isso diminui a produção do trabalho (HOEL; EINARSEN; COOPER, 2003; NUNES; TOLFO, 2012a). Da mesma forma, muitos pedem afastamento para tratamento de saúde. O que de fato a instituição precisa entender é que o assédio moral não é apenas uma relação entre vítima e agressor, mas é um problema organizacional e que influencia tanto no clima de trabalho quanto na própria realização das suas atividades, e com isso, também afeta a comunidade interna e externa que necessita dos serviços prestados. As verbalizações em sequência apresentam situações de desmotivação e insegurança com o trabalho, aversão de ir trabalhar, perda de interesse em evoluir profissionalmente e na participação de projetos de pesquisa e extensão; insatisfação profissional; desejo de abandonar o trabalho.

Isolamento, e corte de participações em várias instancias que poderiam acelerar a minha carreira

<sup>60</sup> Alguns itens com frequência menor que 2 alocados em “Outros” compreendem: ausência de comprometimento; desgosto com o ambiente trabalho; desmotivação com a instituição; discriminação relacionado ao trabalho; excluído de atividades; insatisfação profissional; insegurança em relação ao trabalho; pedido de afastamento; pedido de exoneração; pedido de remoção; pouco interesse de participar de pesquisa e projetos de extensão; sem motivação para evoluir profissionalmente.

profissional e maior contribuição para a instituição em termos de trabalho (P10).

[...] perdi minha motivação de querer evoluir profissionalmente na instituição, tenho apenas cumprido com minhas obrigações básicas (P38).

Dificuldade para falar em reuniões na qual esteja todo corpo docente, insegurança em relação ao meu trabalho, pouco interesse de participar de pesquisa e projetos de extensão, insatisfação profissional (P145).

Falando pessoalmente eu me senti muito muito desmotivado [...]. E estou considerando seriamente a possibilidade de ir embora [da cidade] porque está um clima muito desagradável. Eu chego em casa extremamente tenso. Não tem mais aquele gosto de chegar no campus, que era um prazer chegar todos os dias, todos os dias pra trabalhar [...]. E o ambiente era sempre muito bom, a gente conversava com todo mundo. Agora ficou aquela coisa bem desagradável, no meu caso, teve uma influência negativa bem grande (E1).

Eu tive assim, problema de sono, vontade nenhuma de trabalhar, meu rendimento caiu bastante o que pro departamento é ruim, já que eu sou um dos que mais produz. Ahn, e desânimo, irritação, realmente não tinha como vir e fazer alguma coisa assim, tava muito complicado porque eu não conseguia perguntar nada, como a gente é uma equipe, eu precisava. [...] Então eu ficava de mão amarrada, porque não conseguia fazer, porque eu não queria perguntar, mas era uma postura minha não querer perguntar, porque cada vez que eu perguntava eu levava. Me recebiam com quatro pedras na mão. Então também não fazia, eu fazia por conta, daí não fazia assim, o que tinha que fazer, levava muito mais tempo (E4).

[...] Tu não tem noção. Eu ia dormir chorando e acordava assim “Meu Deus, eu tenho que ir pra UFSC... socorro!”. [...] No Domingo à noite eu não

fazia nada, porque eu ficava ansiosa porque no outro dia eu tinha que trabalhar (E11).

Os discursos ilustram muitas situações presentes na vida dos indivíduos assediados, e como isso afeta não só sua saúde, mas suas atividades laborais, o clima e a própria organização. O indivíduo perde sua identidade como profissional, como alguém que deseja evoluir e contribuir cada vez mais. “Junto com o trabalho perdemos a identidade, pois nossa identidade depende muito do que fazemos” (HIRIGOYEN, 2006, p. 129). Além disto, começa a duvidar da sua própria capacidade de trabalho, mesmo tendo investido anos com graduação, mestrado e doutorado. A experiência das situações hostis desgastam, ferem, e minam as pessoas, fazendo-as perder a ilusão e motivação do trabalho (SALIN, 2003b).

Estas violências praticadas para com as vítimas, as levam a ter aversão de ir trabalhar, ou de até mesmo pensar no próprio trabalho. Só o fato de pensar, as leva a ter sentimento de “pânico”, uma alta ansiedade e medo intenso, uma vez que poderá reviver estas situações hostis e ver a figura do agressor.

Outro campo em que pode ocorrer efeitos para as vítimas, e pouco comentado na literatura, é o econômico. Ou seja, existem consequências que repercutem economicamente para o trabalhador, seja em perda de promoção ou função gratificada (P10; P67; P136), desconto salarial (P96; P207), e muitas outras ações provocadas pelos agressores.

Algumas: perdi meu FG, pois tive de pedir remoção, e por isso estou passando alguns apertos financeiros (P67).

Nós fomos um setor da UFSC que tivemos pessoas com salário descontado. Então isso repercutiu muito. Eu tive o salário descontado. Quando tu desconta 30%, 20%... 30% de um salário que já não é alto, é muita coisa. [...] Em cada sala tu tem de 1 a 2 que teve o salário descontado, nossa, gerou um problemão. [...] Dai quando a chefia grita, quando a coordenação, nosso coordenador, grita no corredor que tem que descontar mesmo, que são um bando de vagabundo, que não sei o que. Dai o clima pisou bastante. Antes a gente já tinha as pressões né? Pressões normais do trabalho (E4).

Entre os anos de 2014 e 2015 houve greve dos servidores técnico-administrativos, onde diante de muitas situações que ocorreram, tiveram descontados de seus salários os dias que estavam em greve. Este controle era feito manualmente pelo superior hierárquico – o que foi muito contestado, uma vez que se este funcionário for de agrado do superior, o mesmo poderia lhe ajudar e marcar presença; caso não, poderia prejudicá-lo de alguma forma. E isto são fatos comentados pelos próprios pesquisados. Ou seja, quando os superiores são os próprios agressores, eles têm poderes formais que podem prejudicar aqueles que não o seguem conforme ele deseja e ajudar aqueles que fazem parte do grupo ou são simpatizantes. Algumas das situações hostis praticadas podem influenciar a diminuição de renda do alvo – que prejudica não só ele, mas àqueles que também dependem de sua renda, a família.

Ao citar a família, não se pode negar que as consequências do assédio moral não ficam apenas no entorno da vida laboral e da saúde do alvo, mas também afetam a área relacional e afetiva da vítima, incluindo a própria família nesta situação. Além dos problemas conflituosos que possam surgir dentro do ambiente familiar, o próprio isolamento daqueles que poderiam dar um suporte ocorre, sejam estes amigos e/ou familiares. *“Foi um ano que eu fiquei bem mais afastada assim, bem mais em casa”* (E4).

No meu estresse pessoal que de certa forma está afetando também a minha família. Chego em casa extremamente nervoso e tenso, e é um assunto com qual eu falo com minha esposa, problemas no trabalho, coisa que eu não fazia anteriormente. Certamente teve influência negativa, no sentido profissional quanto pessoal (E1).

Teve efeito sim, eu digo em relação ao meu namorado, a gente, porque tu acaba levando pra casa né, então isso me afetava, a relação não estava boa, eu estava extremamente irritada e em alguns momentos ai tu fica assim não só. É que pra mim mudou a vida praticamente radicalmente. [...] Tinha épocas que eu estava muito irritada, nervosa, até meio braba e facilmente me irritava, muito estressada eu acho, então isso afeta, não tem como não afetar. [...] De repente ele não fala, mas às vezes quando tu fala ele parece que não entende. E às vezes tu fala, depois tu fala de novo e dai isso enche e ele não quer ouvir de novo né. Meio que te

julga, “mas também tem que esquecer aquilo lá e não sei o que”, mas não é bem assim, acho que a gente não consegue separar porque isso tá, nós não somos uma coisa em casa e outra coisa no trabalho. Eu acho que, esse sofrimento, tu não consegue separar, desvincular. É difícil, tu tem que aprender a lidar com isso (E8).

Muito! Meu deus. Meu marido me aguentou. Eu não parava. É porque quando eu não estava aqui, eu estava chorando. [...] Aí acaba interferindo em tudo assim, até com meu marido. Até eu não queria sair no domingo porque eu ... “eu não estou bem... porque amanhã eu tenho que trabalhar”. Olha só que loucura! Era muito louco! (E11).

Chegou a um ponto que meu marido disse “ou tu escolhe o casamento ou o trabalho”. [...] Porque eu não estava conseguindo conciliar minha vida pessoal com o trabalho pelo excesso de, pela carga de trabalho e pela cobrança que era lá de cima. Era uma cobrança muito forte, uma cobrança diária. E daí eu senti também fisicamente, porque daí eu descuidei da minha saúde, da minha alimentação, já não fazia mais exercício físico. Então assim oh, acumulou tudo junto num período só, que eu tive que escolher né. Ou meu trabalho ou minha vida. [...] Então assim, chegou um momento que eu tive que analisar e ver o que era melhor pra mim (E12).

Pelos discursos é possível verificar que os efeitos do assédio não ficam apenas dentro da instituição, eles repercutem para outros ambientes e contextos. Inclusive aqueles que deveriam ser o porto seguro das próprias vítimas que passam por estas situações hostis. E neste caso, as próprias levam consigo todos os efeitos negativos, como raiva, nervosismo, irritabilidade e outros, para aqueles que supostamente seriam o seu alicerce – namorados(as), maridos, esposas, filhos(as), etc. Diante disto, estas situações podem pôr em xeque, conforme relatos, a própria vida em casal – pois proporcionam brigas, escolhas entre família e trabalho, e separações.

Outro importante aspecto a ser comentado a partir do relato da Entrevistada 8, é a constante tentativa de se expressar para seu marido, e o mesmo não compreender muito bem. E com o tempo, como as situações

são sempre as mesmas, ele não quer ouvir. Muitas vezes aqueles que estão próximos às vítimas não conseguem compreender de fato o quanto ela está sofrendo. Podem considerar este sofrimento como algo simples, “coisa da cabeça”, que apenas uma conversa mais incisiva poderia resolver. Ressalta-se que o apontado não se trata de uma generalização, mas segundo Hirigoyen (2006; 2008) muitas vezes somente aquele que passa pela violência pode compreender todo o mal-estar e intensidade que ela causa.

Diante de todos estes efeitos e consequências aqui apresentados, algumas vítimas procuram profissionais e tratamentos para amenizar os sintomas que sentem diante da vivência das situações hostis, “*Fiquei muito mal e tive que procurar ajuda com psicoterapeuta*” (P207). Com isso, muitos também utilizam medicação continuada para tratar dos mais diversos sintomas: “[...] *mas a principal consequência foi ter ficado doente, tomado antidepressivos para poder dormir e me acalmar*” (P67); “[...] *medicação continua e tratamento psiquiátrico*” (P123); “*Faz 1 ano e meio que eu tomo remédio para depressão e ansiedade, pois trabalhar com essa pessoa se tornou um horror para mim*” (P182).

De fato é importante para a vítima a busca por apoio por parte de profissional para ajudá-la a compreender e enfrentar a situação em que ela está passando. Da mesma forma, o apoio dos familiares e amigos neste processo é de grande valia, pois desta forma a vítima tende a se sentir mais protegida e amparada – o que pode diminuir os efeitos proporcionados pela violência. Neste sentido, esta rede de apoio é fundamental para que estas consequências e efeitos não se intensifiquem e possam agravar mais os danos causados pela violência. Freitas, Heloani e Barreto (2008) corroboram ao afirmar que as vítimas se mantêm ocupadas para tentar recuperar-se, razão pela qual se isolam dos familiares e círculos de amizades, o que se configura como um erro que pode potencializar suas fragilidades.

Por fim, nesta subcategoria evidenciou-se que as consequências do assédio moral não são leves ou sutis, como muitos pensam. É constatado pelas verbalizações a magnitude e gravidade que estas podem provocar para a vítima, organização, família. Por sua vez, ao observar estas consequências e quão sérias elas podem se tornar, uma das opções<sup>61</sup> da

---

<sup>61</sup> Segundo Hirigoyen (2006) no setor público quando o superior é o agressor, uma das saídas (mais comum) é pedir transferência para outro setor. Uma vez que a impunidade é uma característica comum neste setor (PRATES; BARROS, 1997). Outra opção segundo a autora é pedir uma licença média para se resguardar. Por sua vez, em pesquisa de Nunes (2011), em alguns casos no

vítima é tentar defender-se por meio da denúncia da violência – o que na atual conjuntura é algo difícil de se identificar dentro da instituição. Assim, a subcategoria seguinte apresenta exatamente sobre a denúncia da violência.

#### 5.2.3.4 Denúncia da violência

Esta subcategoria tem como objetivo apresentar as ações e motivos que fizeram os trabalhadores vítimas de situações de assédio moral no trabalho a denunciar ou não denunciar, seja de forma informal ou formal, a violência vivenciadas e/ou vividas. No que diz respeito à denúncia, há situações realizadas dentro do próprio ambiente laboral e outras externas com a justiça.

Desta forma, foi perguntado no questionário online se o trabalhador, vítima das situações de assédio moral, apresentou alguma queixa ou denuncia em algum setor da organização.

Tabela 50: Denúncia da violência

	FREQ.	% DOS RESPONDENTES	% DOS PESQUISADOS
Não	48	69,6	22,4
Sim	21	30,4	9,8
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100,0</b>	<b>32,2</b>

Fonte: dados primários (2016)

Pelo constatado nas informações provenientes da tabela anterior, grande parte dos trabalhadores assediados (69,6%) não realizaram queixa ou denúncia sobre a violência sofrida. Desta forma, para aqueles que responderam “não” foi questionado o porquê de não ter realizado. Dentro os motivos mais frequentes encontram-se a desconfiança com o sistema interno da instituição (P37; P72; P96; P133; P135; P136; P145; P159; P170; P177) e o medo (P20; P25; P201), e, onde o relato mais incidente é que “não vai dar em nada”. Em pesquisa realizada por Nunes (2011), 64,9% dos respondentes também não denunciaram a violência, e muitos dos relatos apresentados do porquê disto não ocorrer estão em consonância com os apresentados.

---

ambiente universitário as violências terminaram com a transferência da vítima para outro setor, a saída do agressor da instituição (aposentadoria), e raramente com a denúncia da violência.

É evidente que existe um medo por parte dos pesquisados no ato da denúncia, o qual pode se intensificar, como por exemplo “*Pelo motivo de a pressão só aumentar, uma vez que as chefia são cúmplices na maioria das vezes*” (P6); ou o trabalhador ser posto em algum local indesejável como forma de punição: “*Medo de me expor e de ser removida para algum local ruim*” (P164).

O assédio moral, segundo Freitas (2001), muitas vezes origina-se de forma insignificante e se propaga porque as vítimas não formalizam a denúncia, encarando a situação de maneira superficial, uma vez que muitas vezes não identificam a violência, e assim deixam passar insinuações e chacotas; porém, com o agravamento destas hostilidades, elas são acuadas e postas em uma situação que já não têm mais forças para se defender. Hirigoyen (2006) relata que no setor público muitas das vítimas de assédio moral têm receio de denunciar a violência, pois devido a estabilidade do cargo público, na sua visão, o agressor estaria protegido de qualquer punição.

O principal motivo para não denunciar, segundo os pesquisados, é o corporativismo, a não confiabilidade nas pessoas que recebem o processo, a impunidade, o interesse de grupos/indivíduos, e muitos outros. Características estas presentes na própria cultura brasileira e do serviço público, e que podem ser identificadas nas verbalizações em sequência.

Porque não confio nas pessoas que receberiam a minha queixa (P32).

Por orientação de colegas que já foram vítimas de assédio na instituição, não vai mudar a situação denunciar, pois nada é feito com o agressor, nenhuma providência é tomada para punir a atitude de violência do agressor (P72).

Porque não adianta. Tentei conversar informalmente com o diretor. Mas tudo continua da mesma maneira. Há muito corporativismo. Todos se ajudam para esconder a sujeira (P133).

Por ter certeza que as forças ocultas dariam caminhos outros ao processo (P136).

Porque não resultaria em nada. Eu ainda seria acusada de levantar calúnia sobre as pessoas que cometeram assédio (P145).

Pelo sentimento de impunidade. Por estar em estágio probatório (P177).

Porque quem cometeu as ofensas são as mesmas pessoas que vão encaminhar o processo, e ainda tenho mais uma etapa de avaliação e não gostaria de ser mais uma vez prejudicada (P186).

Eu acho que entra naquela cultura de “não vai adiantar nada” (E4).

Porque pra quem que eu reclamaria eu tenho certeza que são pessoas unhas e carne né. [...] E ele ao mesmo tempo que é uma pessoa complicadíssima, ele consegue um monte de coisa pro Departamento, pra Universidade, ele é muito, muito articulado. Tu pensa em conseguir alguma coisa, ele conseguiu. Então eu acho que fica uma coisa assim de vista grossa. [...] E eu sei de alunos que já reclamaram dele na ouvidoria e também nunca aconteceu nada, daí eu também não faço ideia assim. Ai fica naquela coisa “será se adianta, será se não adianta?” (E9)

Não porque na época nós estávamos em estágio probatório e a gente, inclusive, nós fomos, de certa forma, lembrados de que nós estávamos em estágio probatório (E10).

Os relatos enfatizam ainda mais informações já apresentadas na tese sobre algumas práticas e culturas presentes dentro da instituição. Estas, orientadas por aqueles pertencentes aos grupos dominantes, que as utilizam conforme seus interesses sem se preocupar com a instituição. Muitas vezes a não denúncia ocorre devido à personalidade na análise dos casos, ou seja, aqueles que fazem parte do “grupo” e/ou que alcançam e ultrapassam as metas, independente das estratégias utilizadas são “salvos” (NUNES; TOLFO, 2012a). Nesta mesma linha de raciocínio, devido ao agressor ter seus aliados e contatos na organização, ele pode não ser punido pelos seus atos, além de utilizar seu poder ou contatos para punir novamente o alvo por ter lhe denunciado (SALIN, 2003b). Ademais, o

medo, a impunidade, por estar em estágio probatório, e a não confiabilidade no sistema, são casos frequentes para não denunciar (NUNES, 2011; NUNES; TOLFO, 2013c; 2015a)

Quando o agressor é alguém importante, seja para o grupo dominante ou para o próprio departamento ou setor, denunciá-lo é algo complexo de se fazer pois existe toda uma rede que pode auxiliá-lo e prejudicar a vítima. Ainda mais, quando os servidores estão em período de estágio probatório, geralmente estes se sentem ainda mais temerosos com possíveis ações do agressor ou de seu grupo.

Os trabalhadores também manifestam que sentem-se com medo e inseguros de denunciarem casos de assédio moral dentro da própria instituição, pois não acreditam na confiabilidade do sistema interno da UFSC (NUNES, 2011). Nem os próprios sindicatos, os quais devem agir em prol de seus trabalhadores, auxiliam neste momento e podem até mesmo desorientar os trabalhadores com discursos de que é melhor não denunciar dadas possibilidades de represálias.

Ele(a) [advogado/a] disse pra mim o seguinte: “que eu não poderia entrar contra pessoas [...], e ele(a) não podia porque ou eles podem ser sindicalizados ou eles poderiam vir a ser sindicalizados. Ai ele(a) não podia fazer isso. Como eu não entendo muito da parte jurídica e pelo o que eu vi pela pressa e pelo o que ele(a) falou. Ele(a) simplesmente disse pra mim o seguinte: “Esquece. Tem certeza? Cuidado”. Ao invés de me acalmar e me incentivar e me ouvir, disse assim “acho melhor tu ficar quieta porque vai sobrar pra ti” (E5).

A atitude do advogado(a) não é algo raro dentro da instituição pois em estudo anterior Nunes (2011) encontrou situação similar. Ao invés de orientar, no mínimo que fosse um de seus “clientes”, desorientam e induzem o trabalhador – que já está sofrendo psicologicamente e fisicamente – a tomar um rumo diferente da qual já tinham planejado e pensado. É função das organizações sindicais dar apoio e suporte à vítima quando o fenômeno está ocorrendo, ofertando assessoria e cobertura ao caso (LUNA, 2003). Ou seja, o sindicato deve acolher, ouvir, apoiar e representar o indivíduo no processo, além de ajudá-lo a encontrar e organizar as provas da violência (FABRO; MAEHLER, 2015). No entanto, segundo as autoras, a recusa de auxiliar as vítimas denunciadas é frequente, e elas são tratadas com indiferença no lugar onde buscam orientação e apoio. Barreto (2006) corrobora ao afirmar que o descaso

muitas vezes ocorre devido à ausência efetiva dos representantes na luta dentro da instituição, os quais ficam centrados na administração sindical ao invés de lutar pelos direitos do trabalhador.

Não se trata aqui de uma posição de defesa no sentido de que todos os trabalhadores devem denunciar formalmente as situações vivenciadas de assédio moral, uma vez que se tem conhecimento que muitas destas só prejudicam ainda mais a vítima que já está debilitada fisicamente e psicologicamente. Cabe ressaltar a importância de compreender os motivos de não denunciar, que representam um grande problema desta cultura de assédio, “de deixar como está” e de impunidade dentro na UFSC.

Por outro lado, 30,4% realizaram alguma queixa ou denúncia, formal ou informal, na instituição e foi questionado a estes qual foi a consequência ou encaminhamento do registro dessa queixa/denúncia. Para Garcia e Tolfo (2011) a socialização da situação de assédio moral e o ato de denunciar faz com que a vítima reduza o seu sentimento de culpa e vergonha, e assim, compreenda que o assédio não é algo que lhe cabe sofrer solitariamente.

Constatou-se que, em geral, são raras as resoluções efetivas que favorecem à vítima, pois muitas situações formais ou informais não tem encaminhamento algum (P35; P67; P75; P148; P165; P207). Tal fato faz com que os trabalhadores cada vez mais descreditem dos setores competentes, e reforça o pensamento e sentimento de impunidade e descomprometimento com a saúde do trabalhador e com a própria instituição que permite que situações hostis ocorram.

Apresentei uma vez, na Procuradoria Geral da UFSC. Mais [o procurador] considerou o assédio documentado como problema pessoal e que a UFSC não deveria tomar nenhuma medida nesse sentido (P10).

Ainda em estudo. Dependendo de avaliação médica para “comprovar” minha condição de saúde e não passar por “mentirosa” (P70).

Muita falação e pouca ação; não fui atendido naquilo que precisava (P78).

Procurei o comitê de ética e relatei. Fui aconselhada a entrar com processo mas não senti segurança no ato, pois tenho certeza que isto voltaria contra mim no meu departamento (P119).

Sobre a questão de assédio moral, primeiramente aconselhamentos de tentar dialogar com a chefia (P204).

Verbal, as chefias superiores, tudo foi ignorado (P214).

Foi quando eu procurei o [SETOR]. Depois disso, não sei se foi resultado do que eu falei com a fulano, que ela deve ter falado com a diretora, e a diretora deve ter dito pra ela “ohh...” não sei se tem a ver isso. Ela começou a amenizar, ou ela começou a conviver comigo. Tipo, disseram assim “ohh... para”. Ai ela começou a me olhar com outros olhos (E3).

Eu já falei sobre isso assim, com a direção [...] Só que não adianta (E11).

Chegou a ser feita queixa, nunca cheguei a formalizar até porque a gente sabe que acaba sendo mais prejudicado do que ajudado né. Mas queixa daí cheguei a fazer pra minha superior no momento. [...] Mas assim oh, dificilmente alguém registra [denúncia] (E12).

Existem expressas situações de denúncia, formal ou informais, em diversos setores da instituição, seja na Segesp, Comissão de Ética, sindicatos, pró-reitorias, secretarias, ouvidoria, e demais. Em cada ambiente, necessariamente, existem pessoas das mais diversas formações, com campos de conhecimento distintos, que podem não ter conhecimento ou noção do que realmente se trata o assédio moral. E isso, necessariamente, pode provocar má interpretação do caso por aqueles que devem encaminhar ou analisar a situação hostil.

Conforme estudo anterior, verificou-se que existe, em grande parte da Universidade, muito discurso e pouca ação concreta sobre prevenção e combate ao assédio moral (NUNES; TOLFO, 2012b; 2013b; 2015b). A UFSC e seus sindicatos não são ambientes que fogem à regra, segundo os autores, e que se pode confirmar segundo uma das verbalizações anteriores. O que se pretende enfatizar é que existe muito discurso dos gestores da instituição e dos sindicatos sobre o assédio moral, porém pouca ação sobre ele.

Alguns são orientados a conversarem com suas chefias, que em muitos casos são os próprios agressores. Einarsen e Hoel (2008) enfatizam que embora o superior hierárquico normalmente seria o primeiro a ser comunicado sobre o fato, a vítima deve considerar a (im)possibilidade de conversar com o agressor como forma de questionar as situações. Este fato é muito perigoso para a vítima, pois ela não compreende realmente qual a intencionalidade ou perversão por trás das ações do seu agressor. E no caso deste ser o próprio chefe, esta situação se torna ainda mais perigosa.

Quando a “justiça” interna parece não ser considerada na situação, alguns procuram a justiça externa. E em muitas circunstâncias tem êxito, como a E5 que não conseguiu ajuda do sindicato para lidar com a situação que estava vivenciando, e ao entrar na justiça ganhou a causa em 1ª instância. Com isso, teve indenização financeira de valor X. Porém, nenhum valor consegue reparar todos os danos causados durante o tempo em que a vítima vivenciou as situações hostis.

Em alguns casos as violências só terminam quando o agressor ou a vítima conseguem remoção do setor onde trabalham e esta foi a consequência da denúncia de alguns pesquisados (P123; P189). Segundo Hirigoyen (2008), no serviço público, a principal saída quando há problemas com hierarquia ou colegas é pedir transferência para outro setor, porém este processo pode levar tempo e neste caso geralmente a vítima não tem outra solução exceto solicitar uma licença médica para se resguardar.

Por fim, o ato de denunciar, formal ou informalmente, dentro da instituição deve ser muito bem pensado pela vítima. Pois conforme observado nos relatos e informações, muitas das denúncias em nada auxiliam, e há casos em que podem piorar as hostilidades. Evidentemente, o trabalhador necessita ficar atento sobre quem é de fato seu agressor e seus contatos para que ele não seja prejudicado, pois o algoz pode ser amigo daquele que poderá receber a queixa (verbal ou documental).

### 5.2.3.5 Resumo

A categoria sobre os aspectos da violência apresentou as características do assédio moral vivenciado pelas pesquisados que se consideram vítimas. Para tanto, explanaram sobre quais são para eles os motivos de terem sofrido as violências, as características do agressor, as consequências e a denúncia do assédio. Estas subcategorias demonstram aspectos importantes sobre a complexidade do assédio moral, que auxiliam na compreensão desta violência, pois não fica apenas na

descrição das situações hostis, mas de outros elementos fundamentais para o estudo.

Na primeira subcategoria, sobre os motivos da violência, que representa o entendimento do alvo sobre o porquê de ter sofrido assédio, compreende tanto explicações internas quanto justificações externas. Dentre as explicações internas, os motivos mais frequentes apontados foram o posicionamento das vítimas (seja político, ideológico ou em relação ao trabalho), próprias características físicas ou de comportamento do alvo, e também sua competência ou produtividade no trabalho. Já as justificações externas, a categoria a qual pertence (se é servidor docente ou técnico-administrativo), o tempo de instituição (estágio probatório), o grupo à qual pertence (se for o grupo dominante dificilmente sofre alguma situação, já o revés é diferente).

A segunda subcategoria compreende as características do agressor, neste sentido, a partir do relato dos pesquisados foram descritos alguns aspectos dos agressores. Dentre aqueles que se consideram vítimas de assédio moral, os quais foram os respondentes desta categoria, 47,8% afirmaram que seus agressores tem uma posição hierárquica maior que a sua (chefes), 42% destes agressores são homens, e 73,9% dos respondentes são alvos de 2 ou mais agressores. Destaca-se nestes dados a prática de assédio em “bando” para com seu alvo. Nesta questão de coletivo, existem também os discursos de assédio por pertencimento a determinada categoria (técnico-administrativo) como algo praticamente generalizado na instituição. Ou seja, por pertencer a classe de servidores técnico-administrativos os trabalhadores são tratados como inferiores, menos capazes, incompetentes, pelos docentes e até pela própria sociedade – a qual tem a visão que os servidores brasileiros tem mesmo essa má fama.

Não há como falar sobre a violência sem mencionar sobre as consequências que esta proporciona. Logo, nesta subcategoria sobre as consequências do assédio moral, são apresentados os efeitos que este proporciona para a saúde psíquica (62,5%), trabalho e organização (25,9%), saúde física (6,3%), econômico (4,5%), e relacional e afetivo (0,9%). Dentre as consequências mais frequentes destacam-se a depressão, desanimo, tristeza, baixo rendimento no trabalho, mudança de setor (vontade ou ação), problemas familiares, diminuição na renda, e muitos outros.

A denúncia da violência apresentam informações sobre os motivos que fizeram as vítimas denunciarem ou não, formalmente ou informalmente, a violência sofrida. Grande maioria, 69,6% não realizou a denúncia por diversos fatores: medo da violência só aumentar, de ter

certeza que não dar em nada, por ser novo na instituição ou estar em estágio probatório, por não confiar no sistema interno da instituição. Já aqueles que realizaram alguma denúncia ou queixa, 30,4%, praticamente não tiveram nenhuma resolução dos fatos, foram raríssimos os casos onde a denúncia foi boa para a vítima. Sendo que, houve também denúncia em instancias jurídicas fora da UFSC, pois determinado setor não quis entrar com ação.

Por fim, a categoria aspectos da violência e conseqüentemente as subcategorias que a compõem demonstram não apenas elementos importantes para compreender o assédio moral. Mas enfatizam situações e práticas internas da instituição amplamente descritas ao longa da tese, e ressaltam ainda mais o sentimento de impunidade existente na cultura e prática organizacional da UFSC.

#### ***5.2.4 Notoriedade do assédio moral***

Esta categoria compreende posição dos pesquisados frente às políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral. Ao contrário das outras categorias que apresentam características do assédio moral, mais voltados para as vítimas e trabalhadores da instituição, neste o foco está na própria instituição e nas suas atividades em relação ao assédio moral no trabalho. Desta forma, é possível identificar até que ponto a gestão da instituição dispõe do tema como algo relevante dentro de suas políticas e práticas institucionais.

##### **5.2.4.1 Práticas e discursos sobre o assédio moral**

Em muitas situações é possível identificar que as práticas e discursos organizacionais não estão em pleno alinhamento, e ao se considerar o assédio moral, existe um distanciamento ainda maior. Portanto, esta subcategoria apresenta a percepção dos servidores sobre as práticas e discursos da instituição em relação ao seu posicionamento e ações de prevenção e combate o assédio moral.

Pelo fato do assédio moral ocorrer em decorrência das relações de trabalho na instituição, há responsabilidade para se posicionar em relação a violência (NUNES; TOLFO, 2012b; 2015b). Contudo, este posicionamento muitas vezes fica apenas em um discurso para agradar os trabalhadores, pois a prática pode ser completamente diferente. Ou seja, o discurso é que a instituição é contra a violência, o que logicamente é verdade, porém na prática ela permite a sua ocorrência por ignorar determinados casos ou os motivos pelos quais as hostilidades ocorrem.

Tabela 51: Clareza do posicionamento da UFSC quanto ao assédio moral

	FREQ.	%
Sem Resposta	29	13,6
Não	92	43,0
Às vezes	57	26,6
Sim	36	16,8
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

As informações dos pesquisados enfatizam algo que a instituição, por meio das políticas e ações de gestão, não demonstra ou atua claramente seu posicionamento frente ao assédio moral (43,0%). Isso faz que os trabalhadores, que são vítimas da violência, tenham medo de, por exemplo, expor para suas chefias ou aos setores competentes sobre o que estão passando dentro do ambiente de trabalho – conforme identificado na subseção sobre a denúncia da violência.

Muitos relataram que desconhecem o posicionamento da instituição sobre o tema (P34; P77; P81; P92; P117; P155; P174; P203) – “Desconheço alguma posicionamento central quanto ao assunto, tampouco conheço algum caso de apuração ou sindicância sobre o tema” (P34). Ou seja, falta segundo estes, mais esclarecimentos, informação sobre – “Penso que deveria esclarecer muito bem os servidores quanto a isso” (P35). Para outros a própria gestão da instituição não deixa claro o seu posicionamento como uma estratégia política, assim, desta forma ela não tem que agir contra aqueles que “ela defende ou é mais favorável”. Tal fato é verificado em um dos discursos: “Não só não toca no assunto, como a própria gestão finge que não sabe que o assédio moral é frequente na UFSC, principalmente de docentes contra técnicos, como também pratica” (P145). Pode-se inferir, portanto, que “Não há idoneidade no processo” (P32).

Em sequência, 26,6% dos pesquisados relatam que às vezes a UFSC deixa claro seu posicionamento em relação ao assédio moral.

Ultimamente é que esta questão vem sendo discutida, mas não está muito clara para as pessoas, porque estas tendem muito a ver o que os outros fazem com ela, e não o contrário. Hoje vejo que quando entrei na UFSC na década de 80 sofri muito com assédio moral, na época pensei até em pedir

demissão, a instituição não sabia como tratar esta questão (P26).

Há campanhas combatendo, mas na prática não funciona e o assédio continua ocorrendo, pois a gestão acaba proporcionando um ambiente propício à esta prática, através de ações coercitivas (P30).

Vejo uma manifestação por parte do setor de assistência social, nunca vi manifestação direta do gabinete da reitoria (P56).

Um dos pontos de destaque, que é importante na interpretação de uma situação de assédio moral, está no discurso do P26 “[...] *porque estas [as pessoas] tendem muito a ver o que os outros fazem com ela, e não o contrário*”. Neste aspecto, pode existir a má interpretação de situações como assédio moral, onde por exemplo, um superior hierárquico pode cobrar a assiduidade ou o trabalho bem feito, e o trabalhador (que chega atrasado e/ou sai cedo, e não faz suas atividades corretamente) já considera tal ato como assédio (PIÑUEL, 2013; TOLFO, et al., 2013). Em outras palavras, muitos apenas visualizam seus “direitos”, mas deixam de lado suas obrigações.

Em contrapartida, existe, para alguns, o posicionamento claro da instituição em relação ao assédio moral no trabalho, identificado por 16,8% dos pesquisados. Para estes a UFSC exerce bem seu papel: “*Está bem explicitada a contrariedade da UFSC perante o assédio moral no trabalho*” (P129); “*Há manifestação clara sobre a política institucional na SEGESP para combater o assédio moral na UFSC*” (P134); “*No plano formal a política institucional deixa claro a não aceitação desse comportamento*” (P143).

Nos discursos anteriores, de confirmação do posicionamento da instituição, é facilmente identificado que o posicionamento está mais no plano do discurso e da política institucional, principalmente o que é apontado por P134 e P143. Apesar de algumas vezes acontecerem situações em que realmente a gestão da UFSC se posiciona em relação ao assédio, de fato, muito do discurso proferido principalmente pelos gestores é diferente do que é a prática. Estas situações podem ser confirmadas pelos próprios trabalhadores: “*No papel deixa claro, mas na prática acontece diariamente*” (P151); “*Na teoria temos mecanismos de controle e apuração, mas na prática o que se faz em muitos casos é ignorar e não se indispor com ninguém*” (P189); “*Só que na prática não*

*funciona, as reclamações são ignoradas”* (P214). Existe a diferenciação entre a escrita/discurso e suas ações, que efetivamente demonstrariam o posicionamento da instituição em relação a violência.

Eu acho que o que se fala de assédio moral é para inglês ver. Por isso que eu acho até, eu até fiz questão de participar da pesquisa, que eu acredito que a gente precisa deixar muito deixar isso bem claro, bem no papel, e colocar isso como um argumento mesmo né. Para ir conseguindo mudar as práticas né. Porque se vê é um discurso de assédio moral como algo muito lindo que está sendo trabalhado, mas na prática tu não vê. Tu vai até o setor e ninguém consegue se sentir protegido e identificado com qualquer lei e regra né. Realmente a gente precisa de mais. Então essa aproximação do discurso e pratica. [...] Aí a gente lê “ai que lindo, é um combate... olha que não pode ser assediado”, ai vira pro lado e teu chefe... tipo... Então existe uma distância enorme, um abismo (E3).

Segundo Chanlat (1997) existem dois aspectos em todos os modos de gestão, um abstrato, prescrito, formal e estático (modo de gestão prescrito), e o outro concreto, real, informal e dinâmico (modo de gestão real). Muitas vezes existem contradições entre estes, o que gera um paradoxo, e consequentemente inseguranças em relação as formas corretas de agir no ambiente organizacional (CHANLAT, 1997), de modo que um ambiente permissivo tende a ser propício para o assédio moral (TOLFO; NUNES; EMMENDOERFER, 2015; TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2015)

Em uma perspectiva que inverte a ótica da violência um dos pesquisados relata que a instituição “*deixa claro que o problema sempre está com o assediado*” (P72). E, portanto, esta visão põe o ônus da culpa da violência na própria vítima, descartando assim a perversão do agressor, e a responsabilidade da própria instituição que muitas é conivente com a violência que ocorre dentro do seu ambiente. Algumas teorias psicanalíticas creditam parte da culpa à vítima, como se de certa forma ela estivesse conivente com o agressor ou desejasse no seu inconsciente a própria situação de agressão, por masoquismo ou por expiação de culpa (HIRIGOYEN, 2008). Por sua vez, Leymann (1996) afirma que quando o assédio moral se torna oficial, os dirigentes organizacionais tendem a

culpabilizar a vítima pela violência sofrida e a provocar situações para o seu afastamento do local de trabalho. Heloani (2004) enfatiza que o assédio moral é um fenômeno que envolve interações sociais complexas, e portanto, as vítimas não devem se culpadas pela violência.

Um aspecto levantado sobre o posicionamento da instituição quanto ao assédio moral, tendo como base a opinião dos pesquisados, é que raramente a gestão se posiciona por meio de ações efetivas. Grande parte das informações obtidas e já explanadas durante a tese ressaltam a falta de atuação da instituição frente a situações antiéticas e de maus comportamentos e práticas dentro do seu ambiente. No discurso e nas políticas institucionais a teoria é excelente, porém, efetivamente o que interessa e é importante para o trabalhador são ações corretas e efetivas para cessar com estas violências.

Para Nunes, Cugnier e Tolfo (2014; 2015) um dos importantes aspectos para redução da violência é a sua divulgação, informação, ou seja, é fazer com que os trabalhadores compreendam principalmente o que é assédio moral, suas peculiaridades, consequências. Neste aspecto, poucas ações institucionais ocorreram segundo os pesquisados e algumas são provenientes de setores ou grupos de extensão ou pesquisa, mas nada específico da gestão da UFSC.

São divulgados atendimentos sobre esse tema no e-mail da UFSC (P12).

Desconheço qualquer ação institucional na questão do assédio (P68).

Conheço cartilha e espaço de comunicação (P140).

Até agora, nunca li/recebi nenhum material institucional a respeito do tema (P195).

Um ou outro informativo é postado, mas não se vê um trabalho *in locus*. Quem está sendo assediado pode não estar podendo sair e manifestar este assédio (P198).

Não há uma grande ação por parte da instituição em relação à divulgação do assédio moral no trabalho. Existem cartilhas e grupos de

atendimento<sup>62</sup>, que são iniciativas de grupo de extensão/pesquisa, citadas pelos pesquisados, que preenchem um espaço carente de informação e amparo para aqueles que sofrem da violência.

Desta forma, ao questionar os pesquisados sobre quais ações os dirigentes da instituição podem tomar em relação a prevenção e combate do assédio moral, as respostas concentraram-se em um aspecto individual (comportamento do indivíduo) e outro institucional (ações e estratégias tomadas pela instituição). No aspecto individual as principais verbalizações foram:

Primeiramente que eles dessem o exemplo e lessem o código de ética. Pois se a alta administração não dá o exemplo, como exigir que os baixos escalões façam diferente (P10).

Cada um deve procurar entender seus arredores e saber seus direitos e deveres. Talvez o dirigente devesse ser um ponto de encontro de informações sobre isso (P16).

Prestem sempre atenção e escutem seus subordinados, eles podem estar pedindo ajuda em silêncio (P81).

É necessário que os próprios servidores conscientizem-se de que na esfera do trabalho, é fundamental que as necessidades prioritárias são aquelas institucionais, ao invés das pessoais. Infelizmente estas últimas predominam e, sem dúvidas, caracterizam-se numa das principais causas dos conflitos entre as chefias e subordinados (P89).

As verbalizações englobam diversas situações, mas todos eles enfocam no comportamento e nas ações dos trabalhadores. A ação com maior relevância é a questão da prática do código de ética, pois este já pressupõe diversas condutas que muitas vezes não são praticadas pelos trabalhadores da instituição, e isso repercute em ações e comportamentos negativos dentro do ambiente de trabalho.

---

<sup>62</sup> A visualização da cartilha e as informações sobre o grupo de atendimento, pode ser acessados no site do Grupo de Estudos e Ações de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho: <http://www.assediomoral.ufsc.br/>.

Outro aspecto muito enfatizado é respeitar e valorizar os trabalhadores da instituição (P50; P144; P184; P201). Esta situação não reflete apenas um gênero, uma categoria, ou o tempo de instituição, mas repercute em todos os trabalhadores independente das diferenças e peculiaridades de cada um. Ou seja, existem situações já mencionadas ao longe da tese em que as práticas de assédio moral ocorrem, por exemplo, por uma questão de pertencimento ou não a uma categoria e também pelo tempo de instituição. Necessariamente, a valorização e o respeito ao servidor, seja ele qual for, conseguiria cessar com muitas das situações hostis presentes dentro da instituição. No entanto, mudar este tipo de comportamento por meio da cultura não é suficiente, uma vez que a universidade é influenciada por práticas e culturas presentes na sociedade brasileira.

Já os aspectos institucionais (ações e estratégias tomadas pela instituição para prevenção e combate ao assédio) se relacionam com a formação das chefias, aplicação e controle do código de ética profissional do servidor público, mudança cultural, criação de comissões, maior divulgação sobre o assédio, gestão mais técnica e menos política, e diversas outras. Ou seja, muitas das ações de prevenção e combate apresentadas pelos pesquisados não envolvem especificamente o tema assédio, como sua divulgação e normatização, mas as práticas e comportamentos que podem levar a ocorrência da violência.

Caso haja suspeita de interesses pessoais na atuação de algum servidor, que este seja substituído na função (P2).

Deveria haver uma campanha de mídia, com cartazes, cartilha, e-mails, nas redes sociais e palestras descentralizadas e em grupos menores, além de um formulário online, oficial, para denúncia. Também deveria se divulgar o que pode ocorrer caso o assédio seja comprovado, tanto para o assediador quanto para a instituição. Assim os assediadores ficariam intimidados e o assédio diminuiria (P19).

Isto exige uma mudança cultural, seria mais diálogo, transparência, objetivos claros, e um efetivo planejamento participativo (P26).

Que as chefias não exijam que os TAEs realizem funções que não são as de sua atribuição, seja essa função inferior ou superior ao cargo ocupado (P31).

Fiscalizem e supervisionem a aplicação do Código de Ética Profissional do Servidor Público (P37).

A criação de comissões fixas para as quais os processos administrativos seriam encaminhados para avaliação tanto dos casos de alegada falta de cumprimento dos deveres de servidor como (versus) a alegação de assédio moral. Tais comissões fixas deveriam contar com estrutura de profissionais necessários à análise dos casos, como aqueles da psicologia/psiquiatria e do direito, por exemplo. Finalmente - e não desconsiderando que pode haver sim casos de assédio moral - que houvesse a aplicação das sanções previstas em lei para os casos em que restasse comprovado não haver assédio moral, caso o servidor usasse dessa alegação para tentar justificar a falta de cumprimento de suas funções (P44).

Maior rigor e celeridade nas sindicâncias e processos administrativos disciplinares (P144)

Capacitar chefias e mapear e normatizar procedimentos e processos para que não haja “duas formas” de se fazer a mesma coisa (ou que essa forma não mude a cada quatro anos) (P159).

As verbalizações dos pesquisados, em geral, tem os seguintes direcionamentos: substituição da função para quem atua focando seus interesses pessoais/grupais; divulgação maior do assédio (mídias, cartazes, cartilhas, e-mails, redes sociais, palestras); formulário online para denúncia; divulgação dos casos confirmados; mudança cultural (mais diálogo, transparência, objetivos claros, e planejamento participativo); mais respeito aos TAEs e conhecimento de suas atividades; fiscalização e supervisão do código de ética profissional do servidor público; criação de comissões fixas (com atuação de profissionais capacitados e de diferentes áreas de atuação) e consequentemente punição para os culpados; capacitar chefias; mapear e normatizar procedimentos

e processos (para não ocorrer ambiguidades de entendimentos); gestão mais técnica e menos política.

Um dos pontos levantados e relevantes no assédio moral, é que alguns tentam se utilizar do tema em proveito próprio, onde o trabalhador alega que está sofrendo assédio moral para justificar a falta de cumprimento de suas atividades laborais (P44). Existe, além da má fé, a falta de conhecimento sobre o tema. Nestes casos, necessariamente, aquele que utiliza desta estratégia deve ser punido segundo o pesquisado.

O fato é que a violência é algo sério, principalmente para aquele que sofre as hostilidades, e não deve ter outro tipo de tratamento dentro da instituição e por parte daqueles que são “responsáveis” em inibi-la. Desta forma, um dos pesquisados relata um importante aspecto de proteção a vítima: “*Assédio moral é muito sério, desmotiva e adoenta os servidores e isso é responsabilidade da Administração. Todo denuncia de assédio moral deve ser investigada e a retirada do servidor do local de trabalho deve ocorrer na hora*” (P182). Esta estratégia de fato é algo importante para a proteção da vítima, pois ao tirá-la do ambiente da violência pode-se protege-la e evitar que as consequências e danos sejam maiores (HIRIGOYEN, 2006; 2008). Por sua vez, a verificação dos casos é lenta e morosa, bem como a retirada da vítima do seu local de trabalho, atualmente, não é uma situação que ocorre facilmente devido à grande quantidade de atividades que os trabalhadores exercem e o déficit numérico de servidores nos setores e departamentos. Isso em se tratando de servidores técnico-administrativos. No caso de docentes, nem sempre é possível a sua retirada do departamento ao qual este está vinculado, uma vez que o mesmo tem aulas e atividades no mesmo.

Conforme os dados da pesquisa 47,8% das situações de assédio moral tiveram como agressor o superior hierárquico. Corroborando com esta informação, outros discursos envolvem o comportamento e ações das chefias com os trabalhadores, no sentido de melhor capacitar aqueles que estão como chefes com seus subordinados: “*Cuidem do preparo humano das chefias que escolhem*” (P95); “*Deveriam capacitar as chefias para exercer trabalhos administrativos e na lida com seus servidores*” (P124). Ou seja, muitos dos trabalhadores que estão em cargos de chefia não tem preparo para comandar equipes de trabalho, alguns desconhecem suas funções e também dos seus subordinados, e com isso atribuem atividades fora da área de competência dos mesmos, e tem comportamentos desconsoantes com os trabalhadores.

Por fim, nesta categoria, foi possível verificar por meio dos discursos dos pesquisados, alguns discursos e práticas adotados pela instituição em relação ao posicionamento sobre o assédio moral e suas

estratégias para divulgar, prevenir e combater. Nesta questão, existe uma grande disparidade entre o discurso e a prática sobre estas ações. Ou seja, a instituição efetivamente não demonstra por meio de ações o seu posicionamento contra a violência, uma vez que muitos casos não são tratados seriamente, mas à base do discurso. Por sua vez, muitas das estratégias de prevenção e combate propostas pelos pesquisados vão além de aspectos apenas da divulgação do assédio moral, por exemplo, mas englobam tanto aspectos relacionados ao próprio indivíduo relacionado ao seu comportamento e ações no trabalho, quanto institucionais, que entre em aspectos culturais e as práticas institucionais. Estas estratégias de prevenção e combate não se relacionam apenas com o assédio, mas também com as práticas antiéticas dentro do trabalho, as quais só poderão ser aplicadas se houver interesse dos gestores (NUNES, 2011).

### **5.3 Dimensão: Elementos vinculantes entre cultura organizacional e assédio moral**

Nesta última dimensão se apresenta a relação entre os dois grandes temas apresentados nesta tese – a cultura organizacional e o assédio moral, mais especificamente a relação entre as dimensões sobre a cultura e práticas organizacionais e caracterização do assédio moral. Para tanto, a dimensão compreende uma categoria, subcategorias e elementos de análises, os quais permitem fazer esta relação e identificar as práticas culturais assediadoras a partir dos dados e informações obtidos pela pesquisa e entrevistadas com os participantes.

Quadro 35: Dimensão: Elementos vinculantes entre cultura organizacional e assédio moral

CATEGORIA	SUB-CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISES
<b>5.3.1 Cultura como propiciadora e/ou sustentadora do assédio moral</b>	<b>5.3.1.1 Práticas culturais assediadoras</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impunidade</li> <li>2. Questões grupais (categoria; novos e antigos; efetivos e substitutos)</li> <li>3. Grupos dominantes ou de poder</li> <li>4. Política</li> <li>5. Pressão Política</li> <li>6. Despreparo para exercer a atividade</li> <li>7. Ambiguidades</li> <li>8. Discurso x Prática</li> </ol>

Fonte: elaborado pelo autor (2016)

Esta última dimensão tem como efeito responder à um dos objetivos específicos da tese: caracterizar elementos constituintes da cultura organizacional identificados como favoráveis ao assédio moral no trabalho. Portanto, é abordado a cultura como propiciadora e/ou sustentadora do assédio moral no trabalho na UFSC.

### ***5.3.1 Cultura como propiciadora e/ou sustentadora do assédio moral***

A organização e os indivíduos são influenciados e influenciadores da cultura do seu ambiente laboral, da cidade, do país, enfim, do ambiente a qual fazem parte. Ou seja, nossos comportamentos e ações muitas vezes são orientados por uma cultura, seja ela formal ou informal, bem como orientadores da mesma. Na atual conjectura em que vivemos, de competição exacerbada, de impunidade, dos interesses pessoais, políticos ou grupais se sobrepõem aos institucionais e de muitas outras atitudes que se afastam dos princípios éticos, é presumível que a cultura influencia situações de assédio moral dentro do seu ambiente.

A partir deste contexto foi questionado aos pesquisados se a cultura presente na UFSC pode influenciar no surgimento de casos de assédio moral no trabalho.

Tabela 52: Cultura da UFSC como influenciadora de assédio moral

	<b>FREQ.</b>	<b>%</b>
Sem resposta	29	13,6
Não	10	4,7
Não sei	69	32,2
Sim	106	49,5
<b>TOTAL</b>	<b>214</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados primários (2016)

Segundo os próprios servidores, 49,5% afirmam que a cultura presente na instituição pode influenciar no surgimento de situações de assédio moral. Este elevado índice de ocorrência confirma a relação entre a cultura da instituição como propiciadora e/ou sustentadora da violência. Desta forma, na subcategoria seguinte serão apresentados alguns aspectos culturais que favorecem a incidência do assédio, de modo a reafirmar muitas das informações e discursos já apresentados ao longo desta tese.

### 5.3.1.1 Práticas culturais assediadoras

A primeira subcategoria compreende as práticas e os comportamentos de assédio moral que estão inseridos na cultura da instituição e fazem parte da vivência e/ou conhecimento de muitos servidores. Ressalta-se que muitas destas práticas culturais assediadoras já foram em algum momento discutidas ao longo da tese em outras categorias e subcategorias. No entanto, nesta serão sintetizados os elementos mais significativos que foram trazidos pelos participantes. Desta forma, foram realizados diversos questionamentos que auxiliam na identificação destes elementos vinculantes entre a cultura e o assédio moral os quais focam nos fatores que influenciam a ocorrência da violência e sua relação com a cultura.

Um dos elementos mais citados pelos pesquisados é a impunidade ou a falta de punição para aqueles que apresentam comportamentos e/ou ações antiéticas, hostis, assediosas, ou seja, existe uma cultura de impunidade. Neste caso, esta *“sensação de impunidade só aumenta a ocorrência de casos de assédio moral”* (P23).

Eu acho que o que existe na Universidade lamentavelmente é uma cultura de impunidade que é confundida com democracia. [...] A pessoa diz o que quer independente se isso é desrespeitoso ou não, e acha que tem direito porque está dentro da Universidade. Eu acho que não funciona assim. Eu acho que tem que seguir algumas regras. As regras existem para permitir o convívio pacífico e civil, civilizada entre as pessoas. E eu acho que algumas fronteiras não devem ser cruzadas para o bem de todos. (E1).

[...] é justamente a falta de punição. E eu volto dizer, não é que eu acho que deva ter uma visão empresarial, porque eu acho que tem um monte de coisa que até deveria mudar no funcionalismo público que não deveria ser vista com uma visão capitalista e mercadológica que eu sou meio contra isso, mas no sentido assim de uma punição saudável até para as pessoas não fazerem o que quiserem. [...]. Então eu acho que a falta de punição, a falta de controle também acaba propiciando isso (E9).

Não sei se é uma característica do Brasil, pela falta da punição, da impunidade né, e acho que isso acaba perpetuando certas práticas, essas proteções que algumas pessoas têm, acho que é isso que mantém, que permite que aconteça o assédio moral, independente do lugar que seja né. [...] Porque isso é o que eu acho, que é em função de impunidade e protecionismo que se perpetua, mas não sei de que forma a gente consegue combater ou não sofrer com isso, não sei (E7).

Os discursos enfatizam situações de impunidade, falta de punição e protecionismo aos infratores, aspectos estes não apenas presentes na cultura da instituição, mas característicos do próprio país em que vivemos. Ao relacionar estes aspectos no dia-a-dia na sociedade, temos essa visão de impunidade na esfera pública, seja a Universidade, nos setores governamentais, no próprio Estado e no âmbito político necessariamente. Onde indivíduos burlam leis, regras e normas, e nenhuma punição ocorre pelos seus atos. Segundo Alcadiyani e Crubellate (2003) a impunidade é o elemento que garante o funcionamento dos pontos críticos da cultura brasileira, os quais são o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo. Prates e Barros (2007, p. 64) corroboram ao afirmar que a impunidade é um traço cultural brasileiro muito importante, já que este “[...] pode ser o elo que fecha uma cadeira de valores culturais e que lhe dá realimentação crescente”. Considerando que os gestores geralmente são responsáveis pela punição, isto os fortalece na sua posição e poder, e tende a aumentar ao longo do subsistema institucional o grau de consistência entre traços como o formalismo, paternalismo, personalismo, corporativismo (PRATES; BARROS, 2007) e outros “ismos” presentes na cultura brasileira e do serviço público.

Muitas das informações aqui apresentadas nas dimensões sobre cultura e práticas organizacionais e sobre assédio moral, demonstram claramente situações que vão contra as boas práticas e comportamentos éticos, ou seja, situações que “quebram” o código de ética profissional do servidor público. Por si só, na subseção 5.1.3.3 que trabalha exatamente sobre este tema, é visível que não existe punição para aqueles que ultrapassam determinados limites. Há, portanto, “[...] *um jeitinho para não punir os infratores*” (P134), seja essa impunidade devido ao grupo ao qual ele pertence (P54), pela falta de cultura dos servidores em cobrar seus direitos e deveres, o que faz com que os prejudicados não procurem

meios de punir aqueles que não cumpriram com seus deveres (P56), ou pelo excesso de tolerância dos gestores (P45). A

Essa impunidade, a falta de consequências para quando um indivíduo extrapola determinados limites, estão ligados a um excesso de tolerância e de protecionismo ao agressor (E1; E7) – os quais para os entrevistados são fatores culturais predominantes na UFSC que propiciam situações de assédio moral. Neste âmbito, verifica-se que a própria gestão que deveria coibir, acaba por sustentar e permitir estes tipos de situações – “[...] *os atos de assédio são assumidos e acolhidos - de forma velada - pelos gestores, ao invés de coibidos pelos mesmos*” (P85). Buendía (2003) afirma que a universidade deixa espaços para a impunidade e, assim, converte a submissão em uma condição necessária para adaptar-se.

De fato a impunidade é um elemento que favorece e/ou mantém a ocorrência de assédio moral dentro da instituição. Pois, quando não há punição, há uma permissividade para agir e se comportar conforme interesse. Contudo, a impunidade muitas vezes está vinculada a que grupo o transgressor está vinculado, ou também pode se tornar uma ação para criar uma dependência a quem o “salvou” de determinada situação.

Além da impunidade, questões grupais como diferenciação de categoria (docentes e técnico-administrativos), entre novos e antigos servidores, entre efetivos e substitutos, também constituem-se como elementos presentes na cultura da instituição, formal ou informal, que eles identificam que favorece e/ou sustenta situações de assédio moral. Os aspectos grupais são elementos já presentes ao longo da história da instituição, e com o tempo vem oscilando nessa diferenciação entre um ou outro.

Ao adentrar no âmbito da categoria, servidor docente e servidor técnico-administrativo, a própria história da instituição demonstra que já havia uma diferenciação grande de formação entre estas categorias. Ou seja, no início da instituição os docentes tinham maior escolaridade/formação do que os técnico-administrativos, situação esta que continua, mas em menor escala. E tal fato, naquela época, foi um ponto para diferenciar um do outro, tornar um mais importante do que o outro independente das suas atividades fins. “*Já ouvi comentários de que, historicamente, constituiu-se na UFSC, desde sua criação, uma segregação entre, por exemplo, docentes e servidores técnicos, o que se manifesta em relações de subordinação destes em relação àqueles. Talvez isso tenha contribuído para casos de assédio moral*” (P195).

Ao longo do tempo, essa diferenciação na formação diminuiu, ao chegar num ponto onde alguns técnicos apresentarem formação maior do que alguns docentes. No entanto, ainda existe na instituição uma “[...]”

*cultura de que os TAE's tem formação menor e que isto é motivo de desrespeito"* (P160). Não se trata apenas da formação, mas os técnicos são vistos como menos capazes e importantes para instituição.

Acho que um deles é não ter o mesmo espaço pros técnicos que os professores tem pra tomar decisões. Participar de decisões na UFSC. Os professores tem mais oportunidades de participar de projetos. Na verdade todas as oportunidades são deles né, alguns técnicos conseguem participar de alguma coisa. É no caso, são oportunidades muito pequenas pros técnicos. Os técnicos tem competência, só que assim, as pessoas acham que os técnicos não tem competência, porque também não tem espaço para eles mostrarem competência. Ninguém permite que os técnicos participar de nada, e coordenarem nada. Eles até participam por trás das câmeras, digamos assim, nos bastidores. [...] E ao mesmo tempo por não dar espaço, o técnico não consegue mostrar competência. E eles continuam achando a vida inteira que a gente é incompetente. A gente se aposenta incompetente aqui. Tu faz especialização, mestrado, doutorado, tu ganha experiência, trabalha em vários setores, e tu sai daqui incompetente para os professores. Tu nunca é competente assim, é incrível! Por uma questão de espaço, de poder assim, para ele se sentir por cima. Que não tem necessidade nenhuma, cada um faz seu trabalho, cada um pode contribuir de um jeito diferente. Pro técnico entrar em cena vamos fazer assim, os professores vão perder um pouco. Porque a gente é um número muito maior, os técnicos na UFSC. Então se os técnicos começaram a participar dos projetos, os professores dependem disso pra progredir. Então eles vão acabar prejudicados vamos dizer assim. E isso tem até questão financeira, progressão. Eles vão demorar cada vez mais pra progredir na carreira, e financeiramente não é interessante pra eles. E os técnicos na verdade não ganham nada a mais por participar dos projetos, e a gente queria participar para contribuir né (E11).

Este relato, de uma técnica-administrativa, reflete a imagem que muitos servidores docentes e até alunos têm dos técnicos. Porém, não somente isso, denota uma ideia de que os técnicos tem que competir sobre isso, ademais, em uma perspectiva de categoria, não tem em sua carreira a função de pesquisadores ou extensionistas como atividades principais – porém podem exercê-las. Ou seja, cada um exerce uma atividade diferente, as quais tem atribuições distintas.

Historicamente existe uma diferenciação e, em alguns momentos, um assédio moral institucional já culturalizado o qual personifica o servidor técnico-administrativo como inferior, menos competente, um indivíduo “servil”. Não obstante, muitos técnicos compartilham dessa personificação sobre sua própria categoria e sobre ele(a), conforme informações e discursos apresentados na subseção 5.1.5 sobre os servidores – e desta forma, eles “[...] *aceitam que são ‘inferiores’ aos servidores docentes*” (P87). Hirigoyen (2006) relata que todo assédio é discriminatório, pois ratifica a recusa de uma indiferença ou diferença; neste caso, a categoria. A visão do servidor técnico-administrativo é relativa a visão da sociedade sobre os servidores públicos, a partir de um deles. São pessoas que têm aversão ao trabalho, conformistas, não gostam de trabalhar, sem ambição, irresponsáveis, só trabalham quando recebem ordem, ou seja, estão contemplados na perspectiva da Teoria X de McGregor (1960) ou no traço da cultura brasileira de “postura de espectador” de Prates e Barros (1997).

Existe uma supervalorização dos docentes (P109) em relação aos técnicos, e uma “[...] *falsa crença que os docentes são superiores aos técnicos e que por isso podem assediá-los*” (P145). Ao ler este relato de um dos pesquisados, seu contexto pode soar “exagerado” e pesado ao mesmo tempo, mas para alguns essa prática ocorre frequentemente. No momento em que um agressor já classifica uma pessoa como inferior a ele, ainda mais nesta questão de categoria, isso já lhe fornece poder suficiente para desenvolver estratégias e ações hostis contra seu alvo.

Nos últimos anos cada vez mais os técnicos tentam ganhar mais poder dentro da instituição, e isso cada vez mais acirra e provoca conflitos entre estas categorias, pois um quer ganhar mais poder dentro da instituição e outro não quer perder. Assim, a cultura presente na instituição influencia na ocorrência do assédio moral quando alimenta, sustenta e pratica a visão que os servidores técnico-administrativos são empregados (e o docentes chefes), servis e menos capazes que o docente. E com isso inferiorizam estes trabalhadores, impossibilitando-os de se desenvolverem e contribuírem ainda mais para a instituição, seja em

colaboração mais participativa e democrática em diversas instancias ou em atividades meio e fins.

Outro aspectos grupal e que constantemente gera situações de conflito dentro da instituição, independente da categoria, é a relação entre os servidores antigos e os novos. Ou seja, o “*fator antiguidade na instituição*” (P164) influência na ocorrência do assédio moral segundo os pesquisados.

E a gente não pode esquecer que a gente está numa instituição pública, o tempo inteiro, e não importa se tu tem 30 anos ou se tu chegou agora, que os interesses eles são coletivos e o que poderia ser eficiente é que o mais velho poderia contribuir com o mais novo e vice versa né. Mas isso as vezes não parece acontecer, então acho que são vícios mesmo da pessoa [...] Por exemplo em questão de sala né, eu tive sorte porque eu logo tive uma sala, uma sala boa, mas teve gente que não teve sala e tal, dai de os mais velhos dizer assim “ah, tens que sofrer um pouquinho, eu já passei por isso, agora eu tenho que no caso colher os frutos”, coisas assim do tipo sabe. Tipo “eu já sofri, agora sofre tu”, coisas assim do tipo. Então parece que a maturidade, ao invés dessas pessoas mais sábias, tá deixando as pessoas mais folgadas ao invés de saber perceber que uma pessoa que chega, ela precisa ser acolhida da melhor maneira, justamente pra ela não ficar já com vícios e ranços assim né. Então acaba que eles ficam se usando do tempo de serviço pra se mostrarem mais especiais, talvez (E9).

O aspecto da “antiguidade” dentro da instituição tem seus dois lados, há reclamações de um e de outro. Os mais antigos reclamam que os novos não tem muito respeito pelas contribuições e experiência que eles tem em relação ao trabalho desenvolvido na instituição, por sua vez, os mais novos relatam que os antigos são mais resistentes à mudança, e que predominam a ideia de que os novos tem que abraçar o trabalho “mais pesado” (P206).

Existe, uma “*cultura do ‘eu sou mais velho na universidade, e por isso posso’ [...]*” (P16), ou uma cultura “[...] *onde servidores novos devem fazer todo o trabalho, já que os antigos já fizeram muito pela instituição*” (P146). Ademais, o tratamento dado para um ou para outro pela superior hierárquica muitas vezes é diferenciado. Ou seja, quem é mais novo

recebe mais trabalho, e os mais antigos tem algumas vezes “regalias” ou espécies de favorecimentos por ser “amigo” do superior ou por ter “contribuído muito para a instituição”. Estes tipos de aspectos necessariamente influenciam os trabalhadores, que com o tempo passam a replicá-lo (P21).

Em outras subseções foram apresentadas algumas situações que contextualizam essa diferenciação cultural entre servidores mais antigos e novos, sejam docentes ou técnicos. De fato, isso é algo que ocorre com frequência dentro da instituição. Por exemplo, no âmbito docente, é comum aqueles que entraram terem uma carga horária diferenciada<sup>63</sup> (maior) em relação aqueles que estão há mais tempo (E9). Na visão de alguns, os novos tem que “[...] *sofrer um pouquinho, eu já passei por isso, agora eu tenho que no caso colher os frutos*” (E9).

Por sua vez, no âmbito dos técnico-administrativos, existem muitas situações relacionadas a execução da tarefa, onde os mais antigos ao serem contestados pelos mais novos dizem que “*sempre foi feito desse modo, e não vou mudar agora porque você chegou*”. Existe uma espécie de conflito entre a tradição e muitas vezes a legalidade (P108), ou seja, “*muitos servidores ignoram as leis que surgiram posterior a chegada deles na UFSC e entendem concessões de chefias como direito adquirido. Qualquer questionamento sobre estes ‘direitos’ é tido como falta de coleguismo ou tentativa de desagregação da categoria*” (P108).

Segundo Bourdieu (2013) o ambiente acadêmico no seu campo de poder a presença do antigo e do novo, na figura da resistência e do conservadorismo contra o progresso e os progressistas. Contudo, não existe uma dominação absoluta de um ou de outro, mas a coexistência concorrencial; ou seja, são ao mesmo tempo concorrentes e complementares (BOURDIEU, 2013). Carbone (2000) ressalta que o tradicionalismo como defesa frente a mudanças, o apego ao passado, é um traço presente no administrador público brasileiro. O destacado por Bourdieu (2013) e Carbone (2000) refletem um aspecto cultural, relacionado ao trabalho, constatado mais com os servidores técnico-administrativos. Em relação os servidores docentes, a discussão é mais sobre os campo de poder. Bourdieu (2013) afirma que na academia existe uma divisão que estabelece de um lado os docentes mais antigos e mais

---

<sup>63</sup> Essas situações de diferenciação entre novos e antigos, principalmente pela distribuição de carga horária, é também vivenciada entre os docentes temporários (substitutos). Que em uma escala estão abaixo dos efetivos em período de estágio probatório. Logo, culturalmente, são atribuídas mais atividades a estes que aos demais. Principalmente aquelas que os demais tem “aversão” de executar.

providos de *status* e reconhecimento acadêmicos e/ou científicos, e de outro lado os docentes mais jovens, recém chegados, desprovidos muitas vezes de alguma notoriedade.

Existe, conforme os participantes, uma diferenciação de tratamento entre aqueles que estão ingressando na instituição e aqueles que a integram há mais tempo, seja este apresentado pelos próprios servidores ou pelas chefias/gestão. Desta forma, é extremamente difícil para o ingressante passar por estas situações uma vez que ele não conhece exatamente as normas e regras formais ou informais da instituição, ou seja, não conhece a cultura da mesma. O período de estágio probatório faz com que o ingressante tende a não contestar em demasia essa diferenciação de tratamento, uma vez que a repressão e a reação dos demais podem prejudicá-lo de alguma forma ou se intensificar. *“É muito complicado estar no período probatório, olha eu acho que dizem que depois que sai do probatório fica melhor, então é cultural ali dentro, porque... [...]”* (E8). Assim, este período condiciona o trabalhador a suportar as situações, muitas hostis, que vivencia durante o período de estágio probatório, que podem ser intensificadas dependendo a qual grupo ele está vinculado, sua filiação ou quem ele conhece: *“A lógica de quem está a mais tempo tem maior razão é um exemplo. Quando entramos (e falo isso tendo pouco tempo de casa) somos submetidos a todo tipo de coação principalmente por termos medo dos relatórios de estágio probatório. Não sabemos ao certo quais os limites e até onde podemos pleitear nossos direitos”* (P180).

Zanin et al. (2012; 2015) salientam o uso do estágio probatório como forma de ameaçar o trabalhador a exercer atividades, que muitas vezes extrapolam suas funções, e a realizar seu trabalho em condições precárias. Desta forma, para a vítima, sua recusa pode implicar na possibilidade de renunciar ao emprego como servidor público, uma vez que o agressor pode ser aquele que fará sua avaliação. Além disto, mesmo após a estabilidade, o trabalhador não está livre das situações hostis, pois é nesta estabilidade que se proporciona a conservação da violência por longos períodos (ZANIN et al., 2012).

Ademais as questões grupais de categorias, tempo e situação laboral, existem na instituição grupos dominantes, de poder, políticos, que regem e ditam normas e políticas formais, e, principalmente, informais na UFSC. Em consequência disto, influenciam todos estes aspectos grupais mencionados anteriormente e também na impunidade presente na instituição, e em muitos aspectos culturais e práticas organizacionais.

Existem práticas, aí de novo aquela questão do grupo do poder né. Algumas coisas são meio que arrançadas e algumas pessoas são favorecidas mesmo que não seja mais correto. E algumas coisas ficam até meio escondidas, nem sempre são divulgadas. Há essas coisas assim que muitas vezes não fica sabendo, mas acontece. Há certas regras e algumas vezes abre exceção ou se faz algum jogo [...] Então mesmo que antes era diferente, então agora vou manipular de uma forma pra que o outro entre. Assim é os concursos também (E8).

A verbalização anterior enfatiza algumas práticas que os grupos dominantes estabelecem dentro da instituição, tais como o favorecimento para com os seus, utilização ou não de regras e normas quando isso os beneficia, “manipulação” para conseguir algo que convém para estes. Ou seja, “[...] *quando tu tá no poder tu vai coordenando as coisas*” (E9).

As concepções que descrevem o ambiente organizacional em função das classes e das relações sociais, apresentam invariavelmente condições de dominação e de subordinação nas organizações (CLEGG, 1996), ou seja, as organizações são espaços de controle, de relações de poder, em que muitas vezes se manifesta o abuso de poder. Ademais, as estratégias praticadas pelos grupos dominantes não são unicamente disciplinadoras, elas não se resumem apenas a punir e proibir, mas reforçam e tornam possível o desejo de obediência mediante elementos explícitos (autoridade, regras e normas, controle hierárquico) e implícitos (regularizam a conduta e os deveres de cada trabalhador ou de grupo dentro da organização) (CLEGG, 1996).

Os grupos dominantes exercem um grande poder dentro dos centros, departamentos e na própria instituição. Há aqueles que atribuem que a “existência e a manutenção de feudos” (P17) são fatores culturais que influenciam na ocorrência do assédio moral. Ou seja, a existência destes grupos dominantes e de poder na UFSC os leva a serem mencionados como senhores feudais que controlam seus feudos (centros, departamentos, secretarias, pró-reitorias, etc.) ditando as regras e comportamentos que devem ser seguidos pelos “serviçais” e grupos rivais. Desta forma, “[...] *essas divisões que tem; de grupos muito fechados, muito divididos... Então se eu faço parte do grupo do poder, eu não vou ser assediada por esse grupo [...]. E não fazendo parte eu tenho mais chances de ser assediada né*” (E8). Ou seja, quando alguém não se encaixa no perfil desejado do grupo dominante é mais propenso a ser

assediado ou sofrer algum tipo de tratamento diferenciado (P197) que aqueles que são aliados deste grupo, os quais são beneficiados de alguma forma (149).

Ao contrário dos aspectos grupais entre novos e antigos servidores ou de substitutos e efetivos, esses grupos dominantes permanecem durante um longo período dentro da instituição. E a cada tempo, se renovam com saída e entrada de novos membros, os quais são incorporados e “ensinados” sobre as regras básicas para permanecer nestes. Com isso, perpetuam e mantêm essas práticas culturais e de assédio moral para com outros.

Por sua vez, os grupos de poder e dominantes, influenciam também na política institucional, seja para colocar um dos seus no poder ou para “minar” aquele que é um desafeto ao grupo. Neste aspecto político, seja dentro da instituição ou do próprio Estado, existem práticas também de favorecimento para com os seus e “punições” para com os “outros”. Desta forma, ao serem investidos em cargos e funções que propiciam o uso do poder, utilizam de estratégias em suas gestões, que são temporárias, para alocar os seus em cargos de confiança, e que necessariamente possuem algum poder, e os desafetos, removidos para outros locais como uma forma de punição por não fazerem parte do mesmo grupo político.

A política dentro da instituição, como em qualquer outro setor público, faz funcionar o sistema, seja de forma correta ou pelos “corredores”. Para alguns, a cultura organizacional presente na instituição propicia casos de assédio moral em decorrência de “[...] *essa questão política, porque é muita moeda de troca. Então acho que isso abre margem*” (E4). Ou seja, existe uma “cultura política” que propicia estes casos de assédio (E12). Logicamente, se o trabalhador está na mesma linha política dominante dentro da instituição, como explicitado na questão grupal, ele pode ter mais vantagens. “*Todos mandam, fazem o que querem, e ninguém faz nada dependendo do lado político em que você se encontra e do que está na reitoria*” (P10). O paternalismo, traço da cultura brasileira e do setor público, corresponde a uma forma eficiente de identificar e pertencer a um grupo, desta forma, abre caminhos para recompensas, e maior grau de segurança proporcionado pelo grupo (PRATES; BARROS, 1997; CARBONE, 2000). Ou seja, “o brasileiro sabe, por exemplo, que ao ingressar em uma organização, deve logo arrumar um bom “padrinho”. Por meio de suas relações mais próxima do poder, o “padrinho” representa a trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização” (FREITAS, 1997, p. 48)

Não obstante, há também ações políticas externas, na forma de pressão política, que repercutem dentro da instituição, em um sentido de

solicitações de órgãos como MEC, TCU, CGU, e demais, que solicitam que sejam realizados algumas ações na instituição e isso faz com que ocorra uma pressão política de cima para baixo. “*Pra mim é pressão política. Pressão política do que ‘eu quero que seja feito’.* [...] *Então o MEC mandou com que fizessem algumas coisas e ela tá fazendo a pressão pra baixo, pra fazer essas coisas e daí tá se distribuindo até a mim que sou a ponta*” (E4). Essa pressão exercida de determinados setores externos, faz com que os trabalhadores que estão na base sejam constantemente cobrados para a execução do trabalho solicitado – o que pode constituir em situações de assédio moral.

Um outro ponto frequentemente levantado pelos pesquisados é a não preparação dos trabalhadores no início de suas atividades, bem como a falta de preparo dos servidores que ocupam cargos de chefia, em relação a sua compreensão sobre as atividades e funções da equipe quanto da falta de habilidades interpessoais para com os mesmos. Ou seja, as os trabalhadores ingressam na instituição e são alocados nos seus ambientes de trabalho, sem muitas vezes terem conhecimento do que devem realizar, como um treinamento ou até explicações por parte de colegas ou chefias. Por sua vez, muitas chefias, que são escolhidas<sup>64</sup> por razões políticas e indicação, e não por competência (P7; P170; P207), assumem a função e não tem conhecimento sobre o local e funções.

Vamos começar do início, eu chegando nua e crua na UFSC. Primeiro é o fato de não ter um preparo para os novos funcionários, sejam eles TAES sejam eles professores. [...]. Pode até ser no PROFOR, mas eu digo assim, não é de “ah quando surgir o curso”, é assim, antes de começar a trabalhar. De falar sobre regras e coisas que a gente pode ou não pode fazer da UFSC. O que que tu tem direito, o que que tu não tem. [...] Então o primeiro ponto era: instruir os servidores, acho que o primeiro ponto assim que a UFSC acaba propiciando [o assédio moral], porque ela não instrui os servidores (E9).

Quando a gente entra na UFSC tem um curso, de introdução à universidade, não sei se é esse o nome, não me lembro. Mas é só pra ti ter uma pincelada, a intenção é boa, mas é muito curto. É só uma

---

<sup>64</sup> Este assunto foi mais aprofundado na subseção 5.1.2.3 Critérios para ocupação de cargos.

pincelada. Mas especificamente de função [não tem] [...] (E11).

As verbalizações apresentados anteriormente confirmam os aspectos já previamente citados – uma cultura da falta de preparo para o servidor assumir suas atividades. No ingresso do servidor, o mesmo precisa buscar aprender sua função. No entanto, também é função da instituição, do gestor, orientar seu funcionário para que o mesmo aprenda de forma correta a atividade e possa desempenhar o mais breve possível sua função. E assim, tem retorno de forma mais rápida o investimento feito neste novo funcionário. Mas o que se vê, é uma cultura que ignora o trabalhador recém chegado, existindo assim uma prática cultural conforme já exposta anteriormente, em que permeia a ideia para alguns que o ingressante tem “que se virar” e buscar conquistar seu espaço. Ademais, outros até mesmo deixam o trabalhador, que não possui conhecimento pleno de normas e das regras, direitos e deveres, dos procedimentos de trabalho, executar determinada atividade errada sem chamar sua atenção para lhe dizer que está errado – conforme relato de E11 na subseção sobre as situações de assédio moral (5.2.2).

Esse aspecto cultural assediador, pode ser encarado por alguns como um “trote” com o ingressante. Mas, podem se configurar como práticas ou estratégias de assédio moral que tem por objetivo ensinar ou demonstrar, explicitamente ou implicitamente, as normas e regras informais dentro daquele ambiente, ou até mesmo a hierarquia que ali se configura (BRADASCHIA, 2007; NUNES, 2011). Desta forma, aos poucos tentam “disciplinar” o novo servidor para ser mais um sob seu controle.

Ao ressaltar o aspecto da hierarquia, a seleção de determinados servidores para cargos de chefia é um outro ponto muito levantado pelos pesquisados como um fator cultural da instituição que influencia na ocorrência do assédio moral.

O gestor, ao meu ver, ele teria que saber o que um [cargo x] faz, ler a descrição do cargo, procurar saber que tipo de atividade um [cargo x] poderia desenvolver ali, assim como outros cargos né. Ele vai entender de uma forma diferente teu cargo e vai te cobrar. Imagina a pessoa vai te avaliar e não sabe nem qual é teu cargo. Já pensou? Vai te cobrar. [...] Então se eu sou determinado cargo, então eu deveria fazer determinadas atividade, então eu posso cobrar dela essas atividades, que ela tenha

feito essas atividades de forma esperada pelo cargo né. Então as pessoas são avaliadas sem o chefe conhecer o cargo delas, as atividades que elas deveria fazer (E11).

Além dos aspectos políticos, seja para seleção destes gestores ou a forma que eles fazem a gestão do setor, os problemas mais identificados são a falta de preparo para gerir pessoas (P123; P124; P162; P186) e para as atividades administrativas (P6). Estas situações, influenciam negativamente no relacionamento interpessoal, clima de trabalho, nas atividades, e assim, podem provocar situações de assédio moral. Logicamente, é extremamente difícil que sejam removidos esses gestores pois muitos deles foram ali alocados por aliados políticos; os quais poderão ser movidos quando um novo grupo entrar. E mesmo assim os trabalhadores podem vivenciar estas situações novamente por outra gestão.

A orientação para os trabalhadores ingressantes ou para aqueles que assumem cargos de direção e chefia, conforme visualizado na dimensão de cultura e práticas organizacionais, não é praticado com frequência na instituição. Estas situações, presentes na própria história organizacional, prejudica e repercute de forma negativa principalmente para os trabalhadores (subordinados) que convivem com seus superiores e colegas de trabalho (mais antigos) os quais muitas vezes querem se impor e demonstrar seu poder.

O papel da ambiguidade, que se refere ao grau de incertezas que o trabalhador sente sobre sua atividade e expectativas laborais, segundo Einarsen, Raknes e Matthiesen (1994) e Mathisen, Øgaard e Einarsen (2012) é um aspecto do trabalho que está fortemente associado a altos níveis de assédio moral e outras formas de comportamentos antissociais. No caso da instituição, a ambiguidade não se resume apenas às atividades do trabalhador, mas também a regras e normas, procedimentos, que são usados e não usados conforme o interesse individual ou grupal. Existem, portanto, ambiguidades nas regras, como por exemplo, *“alguns setores se aproveitam de ‘brechas’ nas regras para fazer valer suas vontades”* (P16).

Os embates entre a formalidade e informalidade dentro da instituição, por meio muitas vezes das normas e regras, provocam incertezas na conduta comportamental e de trabalho dos trabalhadores. E por outro lado, são utilizadas por aqueles que desejam beneficiar a si ou a outros, ou prejudicar determinado desafeto. Por certo, alguns destes embates são motivados por trocas de gestão, as quais a cada novo ciclo

estabelecem uma “nova forma” de conduzir as questões dentro da instituição. *“Não há uma 'continuidade' de condutas de trabalho. A cada gestão, procedimentos são alterados sem haver uma avaliação da necessidade, as pessoas precisam se adaptar continuamente”* (P159).

A presença da ambiguidade é um forte estressor para os trabalhadores, pois confere incertezas em relação ao real funcionamento da instituição, das relações, e do trabalho; e especialmente se suas expectativas não ocorrem. Desta a forma, a ocorrência desta pode levar a frustração, mais conflitos, e deteriorar os relacionamentos interpessoais, os quais provocam ainda mais a incidência do assédio moral (SKOGSTAD et al., 2011).

Os limites ou fronteiras entre os comportamentos aceitáveis e comportamentos hostis podem ser ambíguos, especialmente quando a cultura da instituição normaliza este tipo de comportamento (NEMOTO, 2010). Em outras palavras, a natureza e as práticas no trabalho, muitas vezes ambíguas, e as constantes pressões sobre os trabalhadores, “obriga” com que estes lidem de forma “amigável” e suportem situações indesejadas e desagradáveis vivenciadas no trabalho e na instituição (HOEL; EINARSEN, 2003).

Observa-se dentro da instituição, por meio dos relatos dos pesquisados, uma grande disparidade ou distanciamento entre o discurso e a prática, em especial, dos gestores – os quais deveriam gerir a instituição tendo como principal objetivo o seu desenvolvimento e dos trabalhadores, e não seus interesses particulares. Este abismo entre o discurso e a prática é comum em qualquer sociedade e nas organizações, porém, isso não deve ser aceito e normatizado como algo comum. A incongruência entre a teoria e a prática dos valores, das normas e regras, das condutas e práticas organizacionais, já arraigados na cultura organizacional, funcionam como elementos que influenciam na ocorrência do assédio moral.

A cultura de qualquer coisa que seja, em qualquer lugar, sempre influencia os indivíduos que dele fazem parte. Portanto a cultura da UFSC só pode influenciar no tocante a ocorrência do assédio moral no trabalho. Sua política oficial e valores institucionais certamente são contrários à prática, enquanto a conduta escusa de alguns servidores favorece esse tipo de abuso. Não saberia sequer arriscar mensurar a parcela de influência pró ou contra de cada um dos fatores (P129).

O relato de um dos pesquisados resume bem a ideia da diferenciação entre o discurso e a prática institucional. Não se trata apenas de enfatizar essa situação dentro de uma gestão ou de outra, mas é algo historicamente já enraizado na UFSC, do Estado, e principalmente na política brasileira. Onde é possível observar “*muita teoria e pouca prática*” (P115) dos valores preconizados, nas normas e regras formais, do código de conduta e da ética profissional, enfim, dos comportamentos e práticas com fins para melhorar a sociedade, a instituição e as pessoas. O que realmente se vê, por exemplo, é a “*falta da prática dos valores preconizados pela organização*” (P204) – conforme visualizado na categoria Valores Institucionais.

Culturalmente, a sutileza dos discursos institucionais está em prol da sociedade, dos servidores e dos alunos, no seu bem estar e desenvolvimento. Todavia, na verdade por trás desta fala encontra-se uma diferenciação de categoria e grupos, uma prática de impunidade para aqueles que ultrapassam os limites éticos, o abuso de poder, e muitos outros comportamentos e ações que favorecem a criação de um ambiente de conflitos, disputa, divergências e assédio moral. Em consequência disto, o trabalhador fica impotente frente a formação de expectativas positivas quanto à possibilidade de uma mudança cultural positiva que favoreça as boas práticas e comportamentos organizacionais e interpessoais dentro do trabalho (PIRES; MACÊDO, 2006).

Os aspectos mencionados nesta subseção que apresentam elementos culturais propiciadores e/ou sustentadores do assédio moral reiteram conteúdos anteriormente apresentados nesta tese. Ou seja, já foram desenvolvidos em outras categorias e subcategorias analisadas anteriormente. Isso permite enfatizar ainda mais que tais elementos são culturalmente aceitos, ensinados e perpetrados pelos próprios servidores e gestores organizacionais e o pior é que como cabe à cultura eles são entendidos como a melhor forma de fazer e comportar-se. Ademais, alguns destes em determinado momento da vida laboral na instituição podem ter sido vítimas de algumas destas práticas, e ao longo do tempo, se tornaram os próprios agressores – de modo que vão se inserindo em grupos dominantes ou de poder, e seus comportamentos e práticas dentro e fora da instituição são movidos por interesses próprios ou de seu grupo, e não a favor da UFSC – configurando assim um traço cultural patrimonialista (PRATES; BARROS, 1997) e de levar vantagem (CARBONE, 2000).

Por fim, enfatiza-se aqui que existem práticas culturais propiciadoras ao assédio, segundo os participantes, que existe violência, assédio moral e sexual, práticas antiéticas, competição, impunidade,

discriminação, e um grande conjunto de ações e comportamentos hostis e negativos dentro da instituição. Apesar de muitos destaques negativos (reais) de situações existente na UFSC, existem possibilidades e ações que podem transformar essa cultura assediadora presente nela, embora segundo Hofstede et al. (1990) e Schein (2009) a cultura seja considerada difícil de mudar.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos durante a realização da dissertação de mestrado finalizada em 2011 na Universidade Federal de Santa Catarina, identificou situações que levam a suposições de que existe uma cultura institucional que influencia e/ou sustenta o assédio moral. Embora a literatura internacional e nacional confirmem esta relação, não apresentam pesquisas e dados mais aprofundados sobre este aspecto. Desta forma, procurou responder a seguinte pergunta: Quais as relações entre a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina?

Esta tese, portanto, aborda dois amplos e complexos fenômenos – a cultura organizacional e o assédio moral no trabalho. Nesta perspectiva, caracterizar os aspectos culturais da UFSC, a forma como eles se manifestam, se relacionam e suas características, possibilita compreender quais elementos culturais visíveis ou invisíveis, formais ou informais, presentes nas práticas organizacionais, influenciam as práticas de assédio moral na instituição. Bem como, identificar a influência de fatores internos e externos na cultura e nas suas práticas. Diante deste contexto, cabe justificar que a escolha da Universidade Federal de Santa Catarina como *locus* de pesquisa, vai ao encontro e importância de dar continuidade à pesquisa desenvolvida durante o mestrado.

Os dados da pesquisa foram obtidos pela aplicação de um questionário online disponibilizado e divulgado eletronicamente para todos os servidores docentes e técnico-administrativos da instituição, respondidos por 214, e em sequência foram realizadas entrevistas com os pesquisados (12). Os instrumentos, foram elaborados a partir de diversos autores nacionais e internacionais os quais são considerados referências nos temas, e englobaram diversas categorias importantes para compreender os fenômenos estudados e sua relação. Após a coleta, leitura prévia e filtragem dos dados, foram elaboradas dimensões, categorias, subcategorias e elementos de análise para auxiliar no desenvolvimento do conteúdo, os quais estão diretamente relacionados com os objetivos específicos desta tese.

Em relação aos participantes, trata-se de servidores docentes e técnico-administrativos, em sua maioria trabalhadores do sexo feminino da categoria técnico-administrativo, com pouco tempo de trabalho na instituição, idade média de 40 anos, com formação superior ou maior, localizados na sede Florianópolis.

No que tange ao primeiro objetivo do presente trabalho, descrever a cultura organizacional vigente na UFSC, percebeu-se uma cultura que

apresenta fortemente elementos culturais presentes no serviço público e na cultura brasileira. Para responder este objetivo, foi desenvolvido a dimensão cultura e práticas organizacionais, a qual é composta por seis categorias que serão explanadas em sequência.

A categoria história organizacional, evidenciou acontecimentos que foram marcantes para a instituição e repercutiram tanto de forma positiva quanto negativa, como os movimentos de greve, conflito no Bosque do CFH, eleição de duas mulheres para a reitoria em 2012. Como pessoas significativas, os pesquisados identificaram alguns reitores e o próprio cargo de reitor, observando assim seus “heróis” a partir da posição hierárquica (cargo e posição). Quanto a imagem e projeção da universidade, verificou-se que ela é bastante idealizada (positiva), e que, em geral, não se manteve de tal forma ao longo do tempo. Além disto, constatou-se que muitos, embora tenham críticas à instituição, a defendem e ressaltam aspectos positivos para aqueles que são externos, e alguns consideram a UFSC como a extensão da sua casa, apresentando assim um forte vínculo emocional forte com ela. Por sua vez, os trabalhadores ressaltaram que há poucas cerimônias, rituais e ritos que são direcionados a eles, os quais, em geral são voltados para os discentes, e eles sentem-se como auxiliares ou coadjuvantes.

As políticas de gestão institucional são referidas por meio de aspectos explícitos e implícitos praticados na instituição. Na base para interpretar e executar o trabalho, embora a instituição seja até certo ponto burocrática, predomina o princípio da tradição (“sempre foi feito deste modo”) com incidência de 43,9% no setor e 55,1% na UFSC. A comunicação na instituição, principalmente sobre as normas e procedimentos, é considerada como razoável a ruim (35,0% e 29,4% respectivamente), ou seja, é um elemento crítico na instituição. Nos critérios para ocupação de cargos observou-se uma forte influência política ou de relacionamento com pessoas ou grupos dominantes (64,3%); já para ingresso à docência, foi declarado que existem outros critérios (38,3%) que são praticados para além dos aspectos técnicos exigidos. Nas práticas de reforçamento (recompensa e punição) há influência de traços da cultura brasileira, de lealdade às pessoas e paternalismo, ou seja, se o trabalhador faz parte do mesmo grupo dominante tende a ser favorecido e protegido, por outro lado, os “desfavorecidos” de proximidade do poder são cobrados excessivamente em relação ao trabalho e horário, ou tem menos acesso a recursos. Ressaltam também a impunidade, característica marcante da cultura brasileira e do serviço público. Na subcategoria governabilidade, predomina o modelo de gestão político, embora a instituição também seja

burocrática e colegiada. Desta forma, os líderes e gestores agem de forma política, buscando seus próprios interesses ou de seu grupo. Por sua vez, as forças delimitadoras, compreendem as influências internas (docentes, técnico-administrativos, sindicatos, grupos dominantes) e externas (grupos políticos, maçonaria, órgãos de classe) na formação da cultura e nas práticas organizacionais na UFSC, as quais, são frequentes e partem internamente dos próprios docentes, técnicos, sindicatos; e externamente por grupos e partidos políticos, maçonarias, e órgãos de controle. Em geral, essas influências são negativas, motivadas pelo interesse de grupos que não necessariamente estão em consonância com os objetivos institucionais.

Na categoria normativas institucionais, que contemplou as regras e normas (escritas e não escritas) e o código de ética profissional do servidor público federal, ficou evidenciado que tanto as regras e normas escritas quanto as não escritas têm escopo similar. As escritas, formalizadas, “as vezes” (44%) são seguidas pelos trabalhadores, já 37,9% dos trabalhadores têm que se adaptar e reconhecer as não escritas como forma de sobreviver no ambiente laboral. Desta forma, quando um funcionário ingressa na instituição ou quando ele vai ocupar um novo cargo “as vezes” estas normas (escritas e não escritas) são explanadas, ou seja, existe pouca capacitação para o exercício das funções e cargos na UFSC. O comportamento do servidor público é regido pelo código de ética profissional do mesmo, porém 38,8% dos pesquisados afirmaram que o mesmo é utilizado e aplicado “as vezes”. Diante disto, a punição para aqueles que violam o código é algo incomum (47,7% raramente, 17,3% nunca), segundo os pesquisados, muitas vezes devido ao corporativismo existente, à negligência dos trabalhadores e principalmente daqueles que detém o poder, a uma cultura de impunidade e o medo de sofrer retaliações.

Na categoria valores institucionais, foi identificado que os mais praticados na instituição estão relacionados ao ensino (internacionalizada 78,5%; acadêmica e de qualidade 77,6%; culta 61,2%), objetivo principal da instituição. Já os não praticados estão relacionados com as práticas de gestão: administrada e planejada (81,8%), saudável (74,3%), autônoma (60,7%); sendo que estes valores foram constantemente alvo de críticas pelos pesquisados. Para estes, os motivos para que não ocorra a prática dos valores, como deveriam ser, são aspectos já levantados, tais como a elevada burocracia, falta de interesse da gestão, sobreposição de interesses individuais/grupo, política, má gestão, corporativismo, disparidade entre discurso e prática, desigualdade entre categorias, falta de estrutura.

Na categoria sobre a imagem dos servidores, os docentes apresentaram um perfil “positivo” em relação a sua natureza, valores e trabalho, ao contrário dos técnico-administrativos, que tiveram um perfil de neutro a “negativo”. Os mesmos são vistos como preguiçosos e descomprometidos com o trabalho, características estas atribuída aos servidores públicos conforme cultura brasileira ou do serviço público, além disto, pode-se classificar estes na Teoria X de McGregor. Por sua vez, os relacionamentos profissionais tendem a ser mais amigáveis nos setores onde os servidores trabalham, ao contrário na UFSC como um todo, que tendem para o conflituoso. Além disto, ficou evidenciado o conflito entre categorias – docentes e técnicos, que persiste há muito tempo.

Na última categoria, vivências na instituição, foi verificado a existência de crenças que estão muito presentes na instituição. Entre elas, a de que os trabalhadores precisam ser coagidos, ameaçados de punição para que se esforcem na realização do trabalho, pois há uma compreensão no “senso popular” de que o servidor público não trabalha e é descomprometido com o trabalho – conforme levantado anteriormente em relação ao “perfil” dos técnico-administrativos na UFSC. Além disto, constatou-se a presença da crença de que os técnicos são “serviçais” e “submissos” ao docentes, ideia esta presente e combatida tanto entre novos quanto antigos servidores técnicos. Por sua vez, no significado de trabalhar na UFSC, constatou-se tanto um significado social, de formação do cidadão e contribuição para a sociedade, quanto significado individual em uma perspectiva de sobrevivência/sustento, de trabalho estável até achar outro melhor.

Os elementos e dimensões utilizados para identificar os aspectos culturais e práticas institucionais contribuíram para a descoberta dos dados apresentados. Eles permitem melhor compreender as ações e alguns aspectos inconscientes presentes na UFSC, e assim, entender os pressupostos que subsidiam ações perpetradas pela instituição em relação aos trabalhadores. Como por exemplo, na natureza da realidade e da verdade, pode-se identificar o modo de comportamento entre os antigos e novos trabalhadores, onde os antigos estabelecem as condutas e comportamentos geralmente baseados na tradição “como sempre foram feitos”, não importando que as regras e as normas formais estabeleçam o inverso. E assim, provocando um conflito entre gerações, pois seguem uma natureza de tempo voltada ao passado, como as coisas eram e devem ser. Além disto, na natureza do espaço, o espaço físico privilegiado pode ser atribuído àquele que tem um espaço psicossocial mais elevado (que apresenta *status*, poder, mais tempo de casa ou aproximação com

pessoas/grupos dominantes). Por sua vez na natureza da natureza humana, da atividade e dos relacionamos humanos, descreve os indivíduos e sua forma de agir/comportar dentro da instituição, sendo leais ou desleais, éticos ou não éticos, seguindo uma racionalidade instrumental, competitivos ou participativos. Ou em outra perspectiva, a dimensão de distância de poder, o embate entre servidores docentes e técnico-administrativos na questão do poder; a dimensão evitar incertezas, as ambiguidades relacionadas ao desenvolvimento do trabalho que pode favorecer a violência; a dimensão individualismo versus coletivismo, o tratamento desigual entre indivíduos e grupos dominantes. A descrição das naturezas propostas por Schein (2009) e das dimensões de Hofstede ([19--]a; [19--]b) embasam e permitem compreender os trabalhadores no seu ambiente laboral, que é fundamental para relacionar as práticas individuais, e conseqüentemente institucionais, aceitas culturalmente, com o assédio moral no trabalho.

Desta forma, quanto ao objetivo identificar as práticas de assédio moral no trabalho na UFSC, constatou-se que a prática da violência é existente e que existe pouca (ou nenhuma) ação da instituição contra sua ocorrência. Para responder este objetivo, foi desenvolvida a dimensão caracterização do assédio moral, composta por quatro categorias que serão explanadas em sequência.

Na categoria compreensão do assédio moral constatou-se que 80,8% dos pesquisados compreendem a violência pelas estratégias hostis perpetradas ou seja, a partir da definição de assédio moral relacionado à ação e/ou comportamento hostil do agressor/organização. Enquanto, 4,7% compreendem pela consequência/efeito que a violência pode proporcionar. Apenas dois entrevistados elencaram o aspecto da frequência e duração em sua definição da violência.

Na categoria situações de assédio moral, as mais frequentes foram “exposto a uma carga excessiva de trabalho” (17,3%), “realizar atividades abaixo do nível de competência” (13,5%), e “ter opinião e ponto de vista ignorados” (10,2%), as duas primeiras relacionadas a situações de deterioração das condições de trabalho, e a terceira a isolamento e recusa de comunicação. Essas duas, como categorias, apresentaram maior incidência, 7,6% e 8,0% respectivamente.

Dos 214 pesquisados, 32,2% destes afirmam serem vítimas de assédio moral, desta forma, elencaram algumas informações sobre assédio vivenciado no ambiente de trabalho. Na categoria aspectos da violência, o motivo mais frequentes de terem sofrido o assédio moral foram o posicionamento delas (político, ideológico ou em relação ao trabalho), a categoria a qual pertence (docente ou técnico), tempo de

instituição (estágio probatório) e o pertencimento ou não ao grupo dominante. Nas características do agressor, os mesmos em maioria foram chefes (47,8%), do sexo masculino (42%), com 2 ou mais agressores (73,9%). Ou seja, o assédio moral era praticado por aqueles que detém o poder e por grupos. Além disto, a violência teve como consequência ou efeito, implicações na saúde psíquica (62,5%), trabalho e organização (25,9%), saúde física (6,3%), econômico (4,5%), e relacional e afetivo (0,9%). Em relação a denúncia, 69,6% não a realizou, seja pelo medo de uma reação ou por estar em estágio probatório, e também por não confiar no sistema interno da instituição, uma vez que em geral não “vai dar em nada”. Já aqueles que formalizaram, praticamente não tiveram resolução positiva.

Na categoria sobre a notoriedade do assédio moral, ficou evidenciado que a instituição por meio de suas políticas e ações não demonstra ou atua claramente em relação ao assédio moral (43%), a qual reflete na ação da vítima em denunciar ou não a violência. Em contrapartida, como forma de combater e prevenir a violência, os pesquisados elencaram que além da divulgação de características do assédio moral, a instituição deveria desenvolver estratégias de ações voltadas para o comportamento e ações do trabalhador, e num âmbito mais institucional, rever suas práticas e aspectos culturais.

A partir das observações identificadas na dimensão da cultura e práticas organizacionais e da dimensão caracterização do assédio moral, a dimensão seguinte consistiu em caracterizar elementos constituintes da cultura organizacional identificados como favoráveis ao assédio moral no trabalho.

Na categoria cultura como propiciadora e/ou sustentadora do assédio moral, os participantes afirmaram (49,5%) que a cultura organizacional presente na UFSC pode influenciar a ocorrência de situações de assédio moral, o que reafirma muitas informações e verbalizações apresentadas nesta pesquisa.

A impunidade ou falta de punição para aqueles que apresentam comportamentos e ações antiéticas, hostis e assediosas é um elemento muito enfatizado pelos participantes, e constatado nas suas verbalizações. A impunidade é um importante traço cultural brasileiro que garante o funcionamento e alimentação de outros traços culturais como o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Além disto, a impunidade muitas vezes está vinculada a que grupo o infrator está vinculado.

Existe claramente a diferenciação entre categorias e tempo de instituição (novos e antigos). Esta diferenciação pode garantir benefícios

ou facilidades para o trabalhador ou o revés. No caso específico da diferenciação entre categorias, algo historicamente já enraizado na instituição, personifica o servidor técnico-administrativo como um trabalhador inferior, menos competente e “servil” aos docentes. Embora exista uma luta dos técnicos contra isso, há alguns que incorporam esse pensamento. Desta forma, a cultura presente na instituição corrobora na incidência do assédio quando alimenta, sustenta ou pratica esta visão de subordinação/inferioridade de uma categoria a outra. Na perspectiva do antigo e novo, não existe categoria favorecida; no âmbito dos técnico-administrativo o embate é em relação a execução da tarefa, existe um conflito entre a “tradição” (“sempre foi feito deste modo”) e as normas formais. Já quanto ao docente, é em relação a natureza de espaço físico (salas, laboratórios, material de trabalho, recurso para atividades, congressos) e também relacionado a sobrecarga de atividade desenvolvida por eles. Em determinadas situações, ao contestarem ou irem contra a determinada ação/comportamento, são lembrados de estarem em estágio probatório, como uma forma de discipliná-los e adequá-los às determinações do grupo dominante.

Os grupos dominantes, de poder, políticos, estabelecem e controlam as políticas formais e informais dentro da instituição. São estratégias disciplinadoras que tendem a regular os deveres e comportamentos de cada indivíduo e grupo. Neste contexto, estes grupos definem os rumos dos setores os quais controlam, aqueles que terão benefícios e favorecimentos, e “punições” para aqueles que fazem parte da oposição ou são desafetos; ou seja, tem-se um traço de paternalismo presente nas relações dentro da UFSC.

Outra aspecto muito comentando pelos pesquisados é a não preparação dos trabalhadores para iniciar suas atividades e a falta de preparo para ocupação de cargos de direção. Permeia uma ideia para alguns que o ingressante tem que “se virar”, buscar seu espaço e aprender a executar a atividade. Embora a instituição tenha cursos de iniciação, não capacita o trabalhador para sua atividade, que fica a cargo da “vontade” dos seus pares e chefia – sendo que há caso em que o colega deixou a ingressante executar uma tarefa errada propositalmente. Por sua vez, devido ao modelo político predominante na instituição e a influência de grupos do poder, muitos servidores são postos em cargos de direção sem terem conhecimento das suas atribuições e dos seus subordinados, desta forma, coordenam o setor sem ter conhecimento sobre o local e suas funções, e também sem saber se relacionar com seus subordinados – comandando os mesmos de forma agressiva e autoritária.

A ambiguidade, por sua vez, é associada fortemente a ocorrência do assédio moral e outros comportamentos antissociais no trabalho. Na instituição ela se refere as atividades do trabalhador, as regras e normas, aos procedimentos, aos valores, que são praticados e não praticados conforme o interesse individual ou do grupo dominante. Ou seja, utiliza-se da ambiguidade, das brechas, da informalidade, conforme o interesse. No entanto, a situação provoca nos servidores incertezas em relação ao trabalho e as relações, o que diminui a adesão aos objetivos organizacionais, e pode aumentar os conflitos, os quais podem levar a ocorrência do assédio.

Por sua vez, o discurso e a prática, são elementos fortemente criticado pelos trabalhadores, seja estes em relação aos valores declarados, às normas e regras, às condutas e práticas organizacionais. Ou seja, embora o discurso organizacional destes elementos ressalte aspectos positivos e a necessidade de segui-los, muitas vezes a prática identificada é o revés, a impunidade, diferenciação entre categorias e grupos, interesses particulares sobrepostos ao institucional, competitividade, abuso de poder.

A universidade como uma organização complexa tem multiplicidade de interesses, os quais muitas vezes foram identificados na pesquisa. Isso faz com que os objetivos centrais sejam postos em segundo plano frente aos objetivos individuais e/ou grupais de diferentes ordens. A instituição, portanto, é uma representação das contradições da sociedade brasileira. Embora muitos trabalhadores ingressem e saiam da instituição, existe a continuidade e a perpetuação destes interesses. Ainda que um dos objetivos institucionais seja prestar serviço à sociedade, é visível que algumas práticas na instituição estão dissociadas das necessidades sociais, e próximas apenas ao “individual”. Compreende-se que a cultura universitária vem sendo construída nos mesmos moldes das “organizações das metas, dos resultados”, da busca e uso do poder. Ou seja, o mundo da academia não é tão diferente do mundo das fábricas, é um espaço de sedução e conflitos, competição e exigência, de discursos e promessas.

Por fim, enfatiza-se que a cultura organizacional da UFSC é reprodutora de elementos culturais presentes na cultura do serviço público e na cultura brasileira, conforme identificado nas categorias e subcategorias desta pesquisa. Os elementos aqui apresentados, embora estejam culturalmente e historicamente presentes nestas culturas, podem ser transformados. No entanto, esta transformação não cabe somente ao trabalhador e à instituição, pois ela é influenciada por outras culturas, principalmente regional e nacional. Desta forma, a transformação cultural

deve ser mais ampla do que apenas entre estes dois “atores” – servidor e UFSC, e incorporar a sociedade de forma geral e suas instituições. Ainda que Hofstede et al. (1990) e Schein (2009) afirmem que a mudança cultural é difícil, ela é possível.

### **6.1 Sugestões para pesquisas futuras**

A partir da realização desta pesquisa, propõe-se que trabalhos similares sejam realizados em outras realidades institucionais, como por exemplo, em instituições privadas. Sugere-se também que sejam efetuados estudos aprofundados sobre as ocorrências de assédio moral interpessoal e organizacional, de modo a melhor identificar as principais situações de assédio que ocorrem nas organizações. Além disto, a consideração das subculturas na análise da cultura organizacional, uma vez que as instituições universitárias apresentam diferentes centros e setores.



## REFERÊNCIAS

- AASLAND, M. S.; SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. The Dark Side: Defining Destructive Leadership Behaviour. **Organisations & People**, UK, Cambridge, v. 15, n. 33, p. 20-28, 2008.
- ACOSTA, B. J. L.; SALAZAR, E. M. A.; BASTIÁN, M. C. S. Mobbing en docentes universitarios. In: MARTIN, F. P. S. (Coord.). **Develar al mobbing: Asegurar la dignidade en las organizaciones I**. México: Ediciones y Gráficos Eón, 2015, p. 89-108.
- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.
- BALDRIDGE, V. J. et al. **Estruturación de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo, 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.
- BARRETO, M. **Assédio Moral: a violência sutil**. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. 2005. 188f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.
- BARRETO, M. **Assédio moral: risco não visível no ambiente de trabalho**. Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), Rio de Janeiro, 21 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.fiocruz.br/ccs/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=1935&sid=3>>. Acesso em: 19 ago. 2008.

BARRETO, M.; HELOANI, R. A discussão do assédio moral em organizações públicas e sindicais: situando o debate. In: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (Org.). **Assédio moral: em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. 1. Ed. Curitiba, PR: ed. CRV, 2015, p. 31-51.

BARRETO, M.; VENCO, S. Da Violência ao Suicídio no Trabalho. In: BARRETO, M.; NETTO, N. B.; PEREIRA, L. B. (Org.). **Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Matsunaga, 2011. p. 221-248.

BEPPLER, M. K. **A Influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 329 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

BESWICK, J.; GORE, J.; PALFERMAN, D. **Bullying at work: A review of the literature**. Health and Safety Laboratory, 2006.

BEYER, J. M.; TRICE, M. T. How an Organization's Rites Reveal Its Culture. **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 4, p. 5-24, 1987.

BOURDIEU, P. **Homo academicus**. 2. ed. Florianópolis: ed. da UFSC, 2013.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 1-5, 2001.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Lex:** Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Brasília, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2015.

BRASIL. Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. **Lex:** Coletânea de Legislação e Jurisprudência, Brasília, 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em: 10 set. 2014.

BRASIL. Secretaria de Orçamento Federal. **SIAPE**. [19--?]. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/glossario-1/sistema-integrado-de-administracao-de-recursos-humanos-2013-siape>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

BRYMAN, A. **Quantity and quality in social research**. London: Unwin Hyman, 1988.

BUENDÍA, J. El mobbing en el centro de estudios. **Mobbing Opinion:** Boletín de noticias sobre acoso psicológico. 2003. Disponível em: <[http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article\\_793.shtml](http://mobbingopinion.bpweb.net/artman/publish/article_793.shtml)>. Acesso em: 10 jul. 2010.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Helnemann Educational Books, 1979.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total**, padronização de empresas. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: UFMG-Escola de Engenharia, 1992.

CARAN, Vânia Cláudia Spoti. **Riscos Psicossociais e Assédio Moral no Contexto Acadêmico**. 2007. 188f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Fundamental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

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

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97- 111, 1998.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CAVEDON, N. R. “**Administração de toga**”: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. Porto Alegre, RS, 2000. 330p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2000.

CAVEDON, N. R. “**Pode chegar, freguês**”: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n. 29, p. 173-189, 2004.

CHANLAT, J.-F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Orgs.). “**Recursos Humanos**” e **subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1997. p. 118-128.

CLEGG, S. O poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, v.1, 1996. p. 47-66.

CUNHA, J. P. **Análise do processo de socialização de novos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**. 2016. 247 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Administração Universitária, Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2016.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. L. **Preventing violence and Harassment in the workplace**. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003.

DURHAM, E. R. A autonomia universitária: extensão e limites. In: STEINER, J. E.; MALNIC, G. (Org.). **Ensino Superior: conceito e dinâmica**. São Paulo: EDUSP, 2006. p. 79-124.

EINARSEN, S. Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. **Aggression and Violent Behavior**, v. 5, n. 4, p. 379-401, 2000.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Pistes**, v. 7, n. 3, 2005.

EINARSEN, S.; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R.; COOPER; Cary L. (Eds.). **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2008. p. 161-173.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; NOTELAERS, G. Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. **Work & Stress**. London: Taylor & Francis, v. 23, n. 1, p. 24-44, 2009.

EINARSEN, S.; RAKNES, B. I.; MATTHIESEN, S. B. Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study. **European Work and Organizational Psychologist**, v. 4, n. 4, p. 381-401, 1994.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 3-30.

EINARSEN, S. et al. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In: BOWIE, V.; FISCHER, B. S.; COOPER, C. L. (Orgs.). **Workplace Violence: issues, trends, strategies**. Devon: Willian Publishing, 2005. p. 229-247.

EINARSEN, S. et al. The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice**. London: Taylor & Francis, 2011, p. 3-39.

FABRO, A. C.; MAEHLER, C. Combate ao assédio moral no trabalho: identificando medidas adotadas pelas organizações sindicais de SC. In: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (Org.). **Assédio moral: em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. 1. Ed. Curitiba, PR: ed. CRV, 2015, p. 215-228.

FINGER, A. P. Gestão acadêmica. In: FINGER, A. P. (Org.). **Gestão Acadêmica em Universidade: Organização, Planejamento, Gestão**. Florianópolis (SC), UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa - RAE**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, 1995.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 15-27.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**: São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 271-294.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo (SP): Atlas, 1997. p. 273-292.

FORTINI, B. W. **Assédio moral: o impacto dos valores organizacionais**. 2009. 105 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2009.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis, Vozes, 1987.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-69.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes termos em debate. **Revista de Administração de Empresa - RAE**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social Power. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.) **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959. p. 150-167.

FRENCH, W. L.; BELL, C. H. **Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1990.

GARCIA, I. S.; TOLFO, S. R. **Assédio moral no trabalho**: culpa e vergonha pela humilhação social. Curitiba: Juruá, 2011.

GAULEJAC, V. Do Assédio Moral ao Assédio Social. In: SEIXAS, J.; BRESCIANI, M. S. (Org). **Assédio Moral**: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas. Minas Gerais, EDUFU - Ed. da Universidade Federal de Uberlândia, 2006. p. 71-92.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GOMES, V. L.O.; FONSECA, A. D. Dimensões da violência contra crianças e adolescentes, apreendidas do discurso de professoras e cuidadoras. **Texto contexto - enfermagem**. Florianópolis, v. 14, no.spe, p. 32-37, 2005.

GOSDAL, T. C. et al. **Assédio Moral Organizacional**: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional**: Um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009. p. 33-41.

GREENE, R.; ELFFERS, J. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

HELOANI, R. Assédio moral – um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-8, 2004.

HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n. 22, p. 101-108, 2005.

HELOANI, R. Quando alguém se mata no trabalho, o que está querendo dizer?. In: BARRETO, M.; NETTO, N. B.; PEREIRA, L. B. (Org.). **Do assédio moral à morte de si**: significados sociais do suicídio no trabalho. 1. ed. São Paulo: Matsunaga, 2011. p. 249-274.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Orgs.). **Estado, poder e assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 145-162.

HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, M-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HOEL, H.; EINARSEN, E. **Violence at work in hotels, catering and tourism**. International Labour Office, Geneva: ILO, 2003.

HOEL, H.; SALIN, D. Organisational antecedents of workplace bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 203-218.

HOEL, H.; EINARSEN, S.; COOPER, C. L. Organisational effects of bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 145-162.

HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment**. Geneva: International Labour Organisation (ILO), 2001.

HOEL, H. et al. Organisational effects of workplace bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Harassment in the Workplace**: Developments in Theory, Research, and Practice. London: Taylor & Francis, 2011, p. 129-147.

HOFSTEDE, G. The Hofstede Centre. **Dimensions**. [19--]a. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/dimensions.html>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

HOFSTEDE, G. Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede. **Dimensions of national Cultures**. [19--]b. Disponível em: <<http://www.geerthofstede.com/dimensions-of-national-cultures>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

JUSTICIA, F. et al. **El acoso laboral en la universidad de Granada**. Granada: Universidad de Granada, 2003.

KEASHLY, L.; JAGATIC, K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 31-61.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3- 26, 1985.

LEITÃO, S. P. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 31- 43, 1990.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The Content and Development of Mobbing at Work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.5, n.2, p. 165-184, 1996.

LIPMAN-BLUMEN, J. Toxic Leadership: when grand illusions masquerade as noble visions. **Leader to Leader**. v. 2005, n. 36, p. 29-36, 2005.

LÓPEZ-CABARCOS, M. Á.; PICÓN-PRADO, E.; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P. Estudio del acoso psicológico en la Universidad Pública de Galicia. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. v. 24, n. 1, p. 41-60, 2008.

LUNA, M. **Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)**. Madrid: Ediciones GPS Madrid. Relatório preparado para a Secretaria de Salud Laboral de CC.OO, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTIN, B.; MARTIN, F. P. S. El mobbing en la esfera pública: el fenómeno y sus características. In: GONZÁLEZ, N. G. (Coord.). **Organización social del trabajo en la posmodernidad: salud mental, ambientes laborales y vida cotidiana**. México: Prometeo Editores S.A., 2014. p. 91-114.

MARTINGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas: Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MARTINGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 171-183.

MATHISEN, G. E.; ØGAARD, T.; EINARSEN, S. Individual and situational antecedents of workplace victimization. **International Journal of Manpower**, v. 33, n. 5, p.539-555, 2012.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo (SP): Atlas, 1996.

MORIN, E. M. L'efficacité organisationnelle et sens du travail. In: PAUCHANT, T. C. et al. (Coords.). **La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la**

**nature.** Montréal, Québec et Paris: Éditions d'Organisation, 1996. p. 257-286.

MOTTA, F. C. P. A cultura brasileira. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 13-17, 2000.

MOTTA, F. C. P. A cultura brasileira. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, p. 13-17, 2003.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 237-257

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Introdução: Cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 15-21.

NEMOTO, K. Sexual harassment and gendered organizational culture in Japanese firms. In: WILLIAMS, C. L.; DELLINGER, K. (Ed.). **Gender and Sexuality in the Workplace** (Research in the Sociology of Work. Emerald Group Publishing Limited, v. 20, p. 203-225, 2010

NIETZSCHE, F. W. **Além do bem e do mal**: prelúdio a uma filosofia do futuro. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2011. 281p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: consequências identificadas por servidores docentes e técnico-administrativos em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 264-286, 2012a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. **Salud de los Trabajadores**, Maracay, v. 20, n. 1, p. 61-73, 2012b.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 90-113, 2013a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Acoso moral en el trabajo: políticas y prácticas de prevención y combate en una institución de enseñanza superior brasileña. In: MARTIN, F. P. S. (coord.). **Desvelar al mobbing: asegurar la dignidad en las organizaciones I**. México: Ediciones y Gráficos Eón, 2013b. p. 53-70.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio Moral em Universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 4, p. 148-155, 2013c.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. CASO UFSC: denúncias de casos de assédio moral. In: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (Org.). **Assédio moral: em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. 1. Ed. Curitiba, PR: ed. CRV, 2015a, p. 163-176.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O Assédio Moral no Contexto Universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 21-36, 2015b.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Una reflexión sobre las investigaciones acerca del acoso moral en el trabajo en el entorno de la asociación nacional de postgrado e investigación en administración (ANPAD). In: VILLAR, E. B. et al. (Org.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención**. 1 ed. Buenos Aires: Sb editorial, 2015c. p. 651-668.

NUNES, T. S.; CUGNIER, J. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: práticas extensionistas de prevenção e intervenção. **Extensio: Revista Eletrônica de Extensão**, Florianópolis, v. 11, n. 18, p. 4-14, 2014.

NUNES, T. S.; CUGNIER, J. S.; TOLFO, S. R. Prevención y combate al acoso moral en el trabajo: de la información a la acción. In: VILLAR, E.

B. et al. (Org.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica**: estado del arte y experiencias de intervención. 1 ed. Buenos Aires: Sb editorial, 2015. p. 669-680.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio Moral em Universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, p. 25-61, 2013.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral no trabalho em universidade sob a perspectiva dos observadores da violência. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 4, n. 2, p. 166-176, 2014.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A compreensão dos trabalhadores sobre o assédio moral no trabalho por meio de um termo/palavra. In: III Congresso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional; IV Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho, 2015, Florianópolis, SC. **Anais.....**, 2015.

O'KEEFE, H.; O'KEEFE, W. M. Business behaviors in Brazil and the USA: Understanding the gaps. **International Journal of Social Economics**, v. 31, n. 5/6, p. 614-622, 2004.

OLIVEIRA, R. P.; NUNES, M. O. Violência relacionada ao trabalho: uma proposta conceitual. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 22-34, 2008.

OSZLAK, O. Los administradores gubernamentales: la creación de un cuerpo gerencial de elite en el sector público argentino. **Revista APORTES de la AAG**, Buenos Aires, v. 1, n. 1, 1994.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. v.121, n. 1, p. 7-14, 1996.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PIÑUEL, I. **Por si acaso te acosan...**: 100 cosas que necesitas saber para salir del acoso psicológico en el trabajo. Buenos Aires: Códice, 2013.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

QUIÑONES, P.; CANTERA, L. M.; MORÉ, C. L. O. O. La violencia relacional en contextos laborales que trabajan contra la violencia. In: CANTERA, L. M.; PALLARÈS, S.; SELVA, C. **Del malestar al bienestar laboral**. Barcelona: Amentia, 2013. p. 135-155.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REORGANIZA UFSC. GRUPO DE TRABALHO REORGANIZA UFSC. SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS – SEGESP. UFSC. **Relatório**. Florianópolis, 2013.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIOS, R. R. Assédio moral sexual: conceito jurídico e prova. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Orgs). **Estado, poder e assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 73-91.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p. 1213-1232, 2003a.

SALIN, D. **Workplace Bullying among Business Professionals**: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003b.

SCANFONE, L; TEODÓSIO, A. S. S. Assédio Moral no Trabalho: desafios da gestão de pessoas nas organizações brasileiras. In: Encontro

Nacional de Engenharia de Produção, XXIV, 2004, Florianópolis, SC. **Anais.....**, 2004.

SCHATZMAM, M. et al. Aspectos definidores do assédio moral. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Assédio Moral Interpessoal e Organizacional: Um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p. 17-32.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SELFRIEDGE, R.; SOKOLIK, S. A comprehensive view of organizational management. **MSU Business Topics**, v. 23, n. 1, p. 46- 61, 1975.

SIEGLIN, V. El impacto del acoso laboral en los observadores. Estudios de caso en instituciones académicas en México. **Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho**, v. 17, n. 27, p. 191-223, 2012.

SILVA, N. As Interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2001. VIII, 470f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

SINA, A. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SKOGSTAD, et al. (2011). Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying. **Applied Psychology**, Oxford, UK, v. 60, n. 3, p. 475-495, 2011.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio Moral/Organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L. A. P.; FREITAS, J. A. R.; ZANIN, F. C. Assédio moral organizacional: especificidades da prática em organizações públicas e a atuação sindical. In: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES,

T. S. (Org.). **Assédio moral:** em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos. 1. Ed. Curitiba, PR: ed. CRV, 2015, p. 53-66.

SOUZA, R. B.; AZEREDO, V. G. O assistente social e a ação competente: a dinâmica cotidiana. **Revista Serviço Social e Sociedade.** São Paulo, v. 15, n. 80, p. 48-58, 2004.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STADLER, D. F. **Assédio moral:** uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador. 2007. 161p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2007.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: SAGE, 1994. p. 435-454

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura.** São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 175-193.

TOLFO, S. R. **Motivação para o trabalho:** o caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC. 1991. 135p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1991.

TOLFO, S. R. O assédio moral como expressão da violência no trabalho. In: SOUZA, M.; MARTINS, F.; ARAÚJO, J. N. G. de. (Coords.). **Dimensões da violência:** conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011, p. 187-206.

TOLFO, S. R.; SOLDI, R. M. Gênero e trabalho: ser gerente mulher na fábrica é masculino?. In: Fazendo Gênero, VI, 2014, Florianópolis, SC. **Anais.....**, 2004.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 38-46, 2007.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. **Salud de los Trabajadores**, Maracay, v. 21, n. 1, p. 5-18, 2013.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. (Org.). **Assédio moral: em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. 1. Ed. Curitiba, PR: ed. CRV, 2015, p. 99-117.

TOLFO, S. R. et al. Assédio moral no trabalho: uma violência a ser enfrentada. Florianópolis, UFSC, 2013.

TOLFO, S. R. et al. Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. **Universitas Psychologica**, Bogotá, Colombia, v. 10, n. 1, p. 175-188, 2011.

TRICE, M. T.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Estrutura UFSC. **Reitores**. Florianópolis: UFSC, s.d.1. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/reitores/>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Sistema de Identidade Visual da UFSC. **Brasão**. Florianópolis: UFSC, s.d.2. Disponível em: <<http://identidade.ufsc.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Sistema de Identidade Visual da UFSC. Florianópolis: UFSC, [20--?]. Disponível em: <<http://identidade.ufsc.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014**. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <<http://pdi.paginas.ufsc.br/files/2011/03/PDI-2010-2014.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Regimento da Reitoria. Aprova o novo Regimento da Reitoria e altera o nome da Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional. Resolução normativa nº 28/CUn, de 27 de novembro de 2012. **Lex: Coletânea de Legislação e Jurisprudência**. Florianópolis, p. 1-19, 2012. Disponível em: <[http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento\\_Reitoria.pdf](http://portal.reitoria.ufsc.br/files/2014/01/Regimento_Reitoria.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2015.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. **UFSC EM NÚMEROS**. Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/ufsc-em-numeros/>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/pdi-2015-2019/>>. Acesso em: 21 abr. 2015.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Desenvolvimento de Pessoas. **Curso de Iniciação ao Serviço Público**. Florianópolis: UFSC, 2016. Disponível em: <<http://ddp.segesp.ufsc.br/ccp-coordenadoria-de-capacitacao-de-pessoas/cursos/iniciacao-ao-servico-publico/>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

VARTIA, M. **Workplace Bullying: A Study on the Work Environment. Well-Being and Health**. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-71, 2005.

VIDICH, A. J.; LYMAN, S. M. Métodos qualitativos: Sua história na Sociologia e na Antropologia. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 49-90.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2004. p. 13-28.

WARSHAW, L. J. Violence in the workplace. In: STELLMAN, J. M. (Ed.). **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo**. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 1998. p. 51.1-51.9.

WESTHUES, K. Mobbing en la academia. La importancia de su reconocimiento. In: MARTIN, F. P. S. (Coord.). **Develar al mobbing: Asegurar la dignidade en las organizaciones I**. México: Ediciones y Gráficos Eón, 2015, p. 23-32.

ZANIN, F. C. et al. Violência moral e adoecimento de docentes da UFPR em discussão: análise de dados obtidos através de parceria entre Psicologia do Trabalho e Sindicato. In: Seminário de Saúde do Trabalhador, VIII, 2012, Franca, SP. **Anais.....**, 2012.

ZANIN, F. C. et al. Modificações neoliberais na universidade pública brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Orgs). **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 185-204.

ZAPF, D. et al. Empirical findings on bullying in the workplace. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International perspectives in research and practice**. London: Taylor & Francis, 2003. p. 103-126.

ZAPF, D. et al. Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in workplace. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and**

**Harassment in the Workplace:** Developments in Theory, Research, and Practice. London: Taylor & Francis, 2011. p. 75-105.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Individual antecedents of bullying: victims and perpetrators. In: EINARSEN, S. et al. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:** International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. p. 165-184.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Mobbing at work: Escalated conflicts in Organizations. In: FOX, S.; SPECTOR, P. E. (Eds.). **Counterproductive Work Behavior:** Investigations of Actors and Targets. Washington, DC: American Psychological Association, 2005, p. 237-270.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais:** o poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.



## APÊNDICE A – Questionário online

### Instrumento de Coleta de Dados

Pesquisa sobre Cultura Organizacional e Assédio Moral no Trabalho

**Para ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responder à pesquisa, clique em “Próximo”**

Há 73 perguntas no questionário.

#### *Uma observação sobre privacidade*

O questionário é anônimo.

O registro salvo de suas respostas não contém nenhuma informação de identificação a seu respeito, salvo se alguma pergunta do questionário a tenha pedido expressamente. Se você respondeu a um questionário que utilizava código de identificação para lhe permitir acessar, pode ter certeza que esse código não foi guardado com as respostas. O código de identificação é gerenciado num banco de dados separado e será atualizado apenas para indicar se você completou ou não a pesquisa. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas do questionário.

Próximo >>

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

### Instrumento de Coleta de Dados

Pesquisa sobre Cultura Organizacional e Assédio Moral no Trabalho

#### **Termo de consentimento livre e esclarecido**

Caro participante, este questionário é um instrumento de coleta de dados, que servirá de subsídio para a elaboração da Tese de Doutorado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

O objetivo da tese é compreender os elementos da cultura organizacional que favorecem a ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A sua participação é muito importante e consistirá em responder às questões a seguir. Peço sua colaboração para atingir o objetivo proposto. Todos os pontos de vista expressados serão relevantes. As informações levantadas serão processadas e analisadas globalmente, respeitando a confidencialidade das respostas e o anonimato das pessoas. Asseguro-lhe que não há identificação dos participantes e todos os dados coletados serão mantidos em sigilo.

Desde já, agradeço de antemão sua disposição para responder o questionário, seu tempo, e a valiosa informação que vai proporcionar. Por favor, procure responder todas as perguntas. Caso você tenha algumas dúvida você poderá entrar em contato por meio dos e-mails listados abaixo ou pelo ramal 8577 do Departamento de Psicologia.

Doutorando: Thiago Soares Nunes, MSc. ([adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com))

Orientadora: Suzana da Rosa Tolfo, Dra ([srtolfo14@gmail.com](mailto:srtolfo14@gmail.com))

**\* Você concordou com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que teve o objetivo de informar e esclarecer sobre a pesquisa e a sua participação**

Sim  Não

 Se sua resposta for positiva, por favor, continue preenchendo este formulário - clicando em "Próximo". Caso contrário, agradecemos sua participação.

Próximo >>

[\[Sair e limpar questionário\]](#)

### Instrumento de Coleta de Dados

Pesquisa sobre Cultura Organizacional e Assédio Moral no Trabalho

#### PARTE I - Dados Sociodemográficos

**\*01) Sexo**

Feminino  Masculino

**\*02) Idade:** \_\_\_\_\_

**\*03) Etnia**

Branca  Afrodescendente  Asiática  Parda  
 Indígena  Outros

**\*04) Estado Civil**

Solteiro(a)  Casado(a)/União Estável  Viúvo(a)  
 Divorciado(a)/Separado(a)

**\*05) Última formação completa**

Ensino Fundamental  Ensino Médio  
 Graduação  Pós-Graduação - Especialização  
 Pós-Graduação - Mestrado  
 Pós-Graduação - Doutorado  Outros: \_\_\_\_\_

**\*06) Campi de lotação:**

Araranguá  Blumenau  Curitibaanos  
 Florianópolis (Trindade)  Florianópolis (Itacorubi)  
 Joinville  Outro: \_\_\_\_\_

**\*07) Atualmente você está lotado em:**

**Administração Central** (Agência de Comunicação; Auditoria Interna; Gabinete da Reitoria; Ouvidoria; Procuradoria Geral; TV UFSC)  
 **Centro de Ensino** (Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico; Centro Tecnológico)

**Órgãos Suplementares** (Biblioteca Universitária; Biotério Central; Editora Universitária; Hospital Universitário; Museu de Arqueologia e Etnologia; Restaurante Universitário)

**Pró-Reitoria** (Pró-Reitoria de Administração; Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa; Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento; Pró-Reitoria de Pós-Graduação)

**Secretaria** (Secretaria de Cultura; Secretaria de Gestão de Pessoas; Secretaria de Relações Internacionais; Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional)

Outros \_\_\_\_\_

**\*08) Há quanto tempo trabalha na organização?**

- menos de 1 ano       de 1 a 5 anos       de 6 a 10 anos  
 de 11 a 15 anos       de 16 a 20 anos       de 21 a 25 anos  
 mais de 25 anos

**\*09) Regime de trabalho:**

- Dedicção Exclusiva       20 horas       25 horas       30 horas  
 40 horas

**\*10) Qual seu vínculo com a instituição?**

- Servidor Docente efetivado       Servidor Docente substituto  
 Servidor Técnico-Administrativo

**11) Você ocupa cargo de direção ou tem função gratificada? Se a resposta for SIM, escreva qual cargo.**

- Sim       Não

**12) Relate alguma história que você considera importante da UFSC.**

**13) Quando você entrou na UFSC como você a via e como a vê hoje?**

**\*14) Quais os símbolos que você relaciona com a UFSC?**

- Logo da instituição       Centro de Cultura e eventos  
 Biblioteca Universitária       Reitoria  
 Outros: \_\_\_\_\_

**15) Cite duas pessoas que você considera importante/significativa para a UFSC. Comente o porquê de sua escolha.**

**\*16) Em relação a linguagem responda se o predomínio da comunicação é formal ou informal.**

	FORMAL	INFORMAL
No seu setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na UFSC como um todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefias e Subordinados no seu setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chefias e Subordinados na UFSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docentes e Técnico-administrativos no seu setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Docentes e Técnico-administrativos na UFSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Docentes no seu setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Docentes na UFSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Técnico-administrativos no seu setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Técnico-administrativos na UFSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Chefias no seu setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre Chefias na UFSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\*17) Como você caracteriza a comunicação:**

**(1) ÓTIMA; (2) BOA; (3) RAZOÁVEL; (4) RUIM; (5) PÉSSIMA**

- ( ) No Setor: comunicação interna (reuniões coletivas, conversas individuais, memorandos, murais, correio eletrônico, e outros)  
 ( ) No Setor: comunicação sobre normas e procedimentos de execução do trabalho (socialização de informações)  
 ( ) Comunicação entre setores (compartilhamento de experiências e informações)  
 ( ) Na UFSC: comunicação institucional  
 ( ) Na UFSC: comunicação sobre normas e procedimentos de execução do trabalho  
 ( ) Ferramentas de comunicação (Divulga UFSC; Páginas eletrônicas da UFSC, SPA, e outros)

**18) Além das regras escritas que possam existir em manuais, em circulares ou outros meios de comunicação, quais as regras que não estão escritas mas regem o comportamento dos servidores docentes e técnicos-administrativos no seu setor e na UFSC:**

**\*19) Sobre as regras/normas (escritas e não escritas), assinale a alternativa em relação às seguintes situações: (1) SEMPRE; (2) FREQUENTEMENTE; (3) ÀS VEZES; (4) RARAMENTE; (5) NUNCA**

- ( ) É exigido que os membros da organização reconheçam e adaptem-se à regras não escritas (“as coisas como elas são”)?
- ( ) As normas escritas são seguidas à risca?
- ( ) Durante a integração de um novo funcionário existe a explicação das regras/normas e funções formais?
- ( ) Durante a integração de um novo funcionário existe a explicação das regras “não escritas” – “as coisas como elas são”?
- ( ) Quando da ocupação de um novo cargo (como de direção) existe a explicação das regras/normas e funções formais?
- ( ) Quando da ocupação de um novo cargo (como de direção) existe a explicação das regras “não escritas” – “as coisas como elas são”?

**\*20) Quem comunicou as normas e regras da UFSC para você**

- Colegas     Chefia     Instituição durante o processo de integração
- Sindicato     Estudantes     Não fui informado
- Outros: \_\_\_\_\_

**\*21) Você já leu o Código de ética do Servidor Público**

- Sim     Não (Pular para a questão 22)

**\*21a) O Código de Ética do Servidor Público é aplicado e utilizado pelos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC no desempenho de suas funções no dia-a-dia no que diz respeito aos deveres e vedações do servidor público?**

- Sempre     Frequentemente     Às vezes
- Raramente     Nunca

**\*22) Quando há violação, seja dos deveres do código de ética do servidor público ou dos limites aceitáveis de comportamento, existem formas de punição aplicadas na instituição?**

- Sempre     Frequentemente     Às vezes
- Raramente     Nunca

**22a) Como ocorre essa punição?**

**22b) Por que isso não ocorre?**

**\*23) Identifique entre os valores declarados da UFSC quais deles são praticados e quais não são praticados.**

**(S) PRATICADOS (N) NÃO PRATICADOS**

( ) **Acadêmica e de Qualidade:** uma Instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão.

( ) **Ousada:** uma Instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.

( ) **Culta:** uma Instituição criadora e irradiadora de arte e ciência.

( ) **Atuante:** uma Instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como: acesso ao conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, violência urbana, sustentabilidade ambiental e desigualdade social, entre outros.

( ) **Internacionalizada:** uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.

( ) **Livre:** uma Instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.

( ) **Autônoma:** uma Instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos.

( ) **Democrática e Plural:** uma Instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade e autodeterminação de seus vários segmentos.

( ) **Bem Administrada e Planejada:** uma Instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.

( ) **Saudável:** uma Instituição saudável, ancorada na concepção de que a saúde é construída e vivida pelas pessoas em seu ambiente cotidiano, contribuindo para uma formação integral e maior qualidade de vida.

( ) **Responsável:** uma Instituição orientada pela responsabilidade ética, social e ambiental.

**24) Em relação aos valores não praticados, identifique quais são os motivos pelos quais eles não são praticados.**

**25) Você se identifica com os valores da UFSC? Comente sobre.**

**26) O que você falaria sobre a UFSC para pessoas que não a conhecem.**

**\*27) Qual sua posição quando alguém externo fala mal da instituição?**

- Defendo veementemente a Instituição
- Argumento contrariamente
- Ajudo a criticar
- Fico calado
- Critico também; por outro lado ressalto aspectos positivos
- Outros: \_\_\_\_\_

**\*28) Assinale as alternativas sobre as bases predominantes que definem o agir, o modo de “fazer as coisas”, no seu SETOR:**

- Tradição:** “sempre foi feito desse modo”
- Religião:** “é a vontade de Deus”
- Sabedoria baseada na autoridade:** “nosso chefe deseja fazer desse modo; ele tem mais experiência, portanto, devemos fazer o que ele diz”
- Processo “racional-legal”:** “o chefe terá de decidir isso porque é sua área de responsabilidade”; “teremos de votar e seguir a regra da maioria”
- Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate:** “a ideia será discutida em vários grupos, será testada, e se for consistente e aprovada por todos, será implementada”
- Tentativa e erro:** “vamos testar dessa forma e avaliar depois”
- Método/teste científico:** “nossa pesquisa mostra que essa é o caminho correto para fazer isso”

**\*29) Assinale as alternativas sobre as bases predominantes que definem o agir, o modo de “fazer as coisas”, na UFSC:**

- Tradição:** “sempre foi feito desse modo”
- Religião:** “é a vontade de Deus”
- Sabedoria baseada na autoridade:** “nosso chefe deseja fazer desse modo; ele tem mais experiência, portanto, devemos fazer o que ele diz”
- Processo “racional-legal”:** “o chefe terá de decidir isso porque é sua área de responsabilidade”; “teremos de votar e seguir a regra da maioria”
- Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate:** “a ideia será discutida em vários grupos, será testada, e se for consistente e aprovada por todos, será implementada”
- Tentativa e erro:** “vamos testar dessa forma e avaliar depois”
- Método/teste científico:** “nossa pesquisa mostra que essa é o caminho correto para fazer isso”

**\*30) Quais os critérios utilizados para escolha de ocupantes para determinados cargos e funções de direção? Comente sobre.**

**\*31) Você tem conhecimento ou já presenciou situações em que durante o processo seletivo para cargo de docente (substituto ou efetivo) além dos aspectos técnicos exigidos existem outros critérios de escolha?**

Sim

Não

Comente sobre:

**32) Quais as principais cerimônias e comemorações realizadas na UFSC?**

**33) Após sua posse, que situações demonstraram que você estava integrado ao seu local de trabalho?**

**\*34) Na UFSC predomina a crença que o Servidor Docente da instituição por natureza é:**

Ativo	1 2 3 4 5	Preguiçoso
Leal	1 2 3 4 5	Desleal
Comprometido	1 2 3 4 5	Descomprometido
Altruísta	1 2 3 4 5	Egoísta
Honesto	1 2 3 4 5	Desonesto
Bom	1 2 3 4 5	Mau
Racional	1 2 3 4 5	Irracional
Independentes e autossuficientes	1 2 3 4 5	Dependentes e conformistas
Simple	1 2 3 4 5	Complexo

**\*35) Na UFSC predomina a crença que o Servidor Técnico-administrativo da instituição por natureza é:**

Ativo	1 2 3 4 5	Preguiçoso
Leal	1 2 3 4 5	Desleal
Comprometido	1 2 3 4 5	Descomprometido
Altruísta	1 2 3 4 5	Egoísta
Honesto	1 2 3 4 5	Desonesto
Bom	1 2 3 4 5	Mau
Racional	1 2 3 4 5	Irracional
Independentes e autossuficientes	1 2 3 4 5	Dependentes e conformistas
Simple	1 2 3 4 5	Complexo

**\*36) Na organização predomina a crença que a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais?**

**Comente sobre.**

Sim       Não      Comente sobre: \_\_\_\_\_

**\*37) Como você caracteriza o relacionamento profissional entre:**

**(1) Muito amigável ; (2) Amigável ; (3) Neutro/indiferente ; (4) Conflituoso ; (5) Muito conflituoso**

Docentes e Técnico-administrativos no seu setor

Docentes e Técnico-administrativos na UFSC

Entre Docentes no seu setor

Entre Docentes na UFSC

Entre Técnico-administrativos no seu setor

Entre Técnico-administrativos na UFSC

Entre Chefias no seu setor

Entre Chefias na UFSC

Entre os Profissionais de Setores distintos da UFSC (Centros de Ensino, Departamentos, Pró-Reitorias, Secretarias, HU, etc.)

**37a) Utilize esse espaço caso queira comentar algo sobre a questão anterior relacionamento profissional.**

**\*38) Com que frequência você acredita que há influência das categorias (técnico-administrativos e docentes), dos Sindicatos, grupos informais da instituição (grupos com outra posição política), e grupos/instituições/organizações externas à UFSC na formação da cultura e nas práticas organizacionais?**

Sempre       Frequentemente       Às vezes

Raramente       Nunca

**38a) (Sempre; Frequentemente; Às vezes; Raramente): Quem influencia mais?**

**38b) (Sempre; Frequentemente; Às vezes; Raramente): De que forma ocorre essa influência?**

**\*39) Há atividades formais nas quais a gestão da UFSC dá conhecimento às chefias sobre as ações e políticas institucionais e vice-versa?**

Sempre       Frequentemente       Às vezes

Raramente       Nunca

**40) Como a chefia lida com comportamentos divergentes aos dela e com o choque de ideias?**

**41) Como a gestão da UFSC lida com comportamentos divergentes aos dela e com o choque de ideias?**

**42) O que significa trabalhar na UFSC?**

### PARTE III – Assédio moral no trabalho

**\*43) Defina assédio moral em 1 (uma) palavra: \_\_\_\_\_**

**\*44) Questionário de atos negativos: Os comportamentos listados a seguir são, com frequência, considerados exemplos de comportamentos negativos no local de trabalho. Caso nos últimos 6 (seis) meses você tenha sido submetido a atos negativos no seu trabalho, assinale a frequência com isso aconteceu. Considere os comportamentos negativos listados a seguir. Marque o item que melhor corresponde à sua experiência nos últimos 6 (seis) meses.**

- Marque 1 se você "NUNCA" vivencia/vivenciou a situação descrita;  
- Marque 2 se você "DE VEZ EM QUANDO" vivencia/vivenciou a situação apresentada;

- Marque 3 se você vivencia/vivenciou "MENSALMENTE" a situação;

- Marque 4 se você vivencia/vivenciou a situação "SEMANALMENTE";

- Marque 5 se você "DIARIAMENTE" vivencia/vivenciou a situação

( ) Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho

( ) Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho

( ) Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência

( ) Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples

( ) Espalharam boatos ou rumores sobre você

( ) Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”

( ) Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada

( ) Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)

( ) Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem

( ) Recebeu sinais ou insinuações (diretas e/ou indiretas) de que você deve pedir demissão ou largar o trabalho

( ) Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões

( ) Foi ignorado ou foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação

( ) Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço

( ) Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados

- Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram “pegadinhas”
- Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido
- Foram feitas alegações contra você
- Há supervisão excessiva de seu trabalho
- Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo, afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.)
- Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas
- Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva
- Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real

**\*45) Defina-se assédio como: “uma conduta abusiva, manifestada por comportamentos, gestos, palavras, atos e escritos, frequentes e repetidos, que ocorrem no âmbito de trabalho e tem por objetivo humilhar, diminuir, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo sua dignidade e colocando em risco a sua integridade profissional e pessoal” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Ressalta-se que um único incidente não pode ser considerado assédio. Usando a definição acima indique, por favor, se você foi ou é vítima de assédio no trabalho nos últimos 6 (seis) meses.**

- Não (Pular para a questão 52)
- Sim, raramente
- Sim, de vez em quando
- Sim, várias vezes por semana
- Sim, diariamente

**\*46) Quem apresentou esses comportamentos negativos?**

- Colegas
- Chefias
- Subordinados
- Pessoas externas
- Outros: \_\_\_\_\_

**\*47) Os comportamentos negativos foram, em sua maioria, proporcionados por:**

- Homens
- Mulheres
- Homens e Mulheres

**\*48) Quantas pessoas estavam envolvidas nos comportamentos negativos?**

- 1 pessoa
- 2 pessoas
- 3 pessoas
- 4 pessoas
- 5 pessoas ou mais

**\*49) Você identifica algum motivo pelo qual foi vítima das situações de assédio? Se Sim, especifique.**

**\*50) Quais foram as consequências dessas situações na sua vida?**

**\*51) Você apresentou queixa em algum setor da organização?**

Sim (ir para questão 51a)       Não (ir para questão 51b)

**51a) Qual foi a consequência/encaminhamento do registro dessa queixa?**

**51b) Por que você não apresentou queixa?**

**\*52) A UFSC deixa clara a sua posição quanto ao Assédio Moral no Trabalho?**

Sim       Às vezes       Não - Comente sobre: \_\_\_\_\_

**\*53) A partir de sua percepção e vivência na instituição, a ocorrência do assédio moral é uma situação existente na UFSC?**

Sim (ir para questão 53a)       Não

**53a) Quais fatores mais influenciam a ocorrência do assédio moral na UFSC?**

**\*54) A cultura presente na UFSC pode influenciar no surgimento de casos de assédio moral?**

Sim (ir para questão 54a)       Não sei       Não

**\*54a) Qual sua percepção sobre como a cultura organizacional presente na UFSC influencia na ocorrência do Assédio Moral no Trabalho?**

**\*55) Se você pudesse dar um conselho aos dirigentes da UFSC (em relação ao prevenção e combate do Assédio Moral) que conselho você daria?**

**56) Caso você queira repassar mais informações sobre os temas desta pesquisa cultura e assédio moral, e conhecer mais sobre as situações hostis vivenciadas, gostaria de convidá-lo para uma entrevista. Por meio dela poderei aprofundar informações dadas no questionário. Essa entrevista será sigilosa e suas informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Caso aceite o convite, deixe seu nome e e-mail ou telefone para contato.**

**APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido****UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Meu nome é Thiago Soares Nunes, sou aluno de doutorado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC e estou desenvolvendo, sob orientação da Profa. Suzana da Rosa Tolfo, uma pesquisa sobre Assédio moral no trabalho e a cultura organizacional. A pesquisa tem o objetivo compreender elementos da cultura organizacional e a ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), neste sentido a sua participação é importante para o alcance dos objetivos.

A coleta de dados nesta etapa se dará através de entrevistas, as quais serão gravadas e, posteriormente, transcritas, a fim de que se faça uma análise qualitativa de seus conteúdos. Cabe salientar que não haverá qualquer tipo de identificação dos participantes e os dados serão tratados de forma sigilosa.

Se houver dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar mais fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo telefone (48) 8406-9582 ou pelo e-mail [adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com). Se você estiver de acordo em participar, podemos garantir que as informações serão confidenciais.

**Assinaturas:**

Pesquisador principal \_\_\_\_\_

Pesquisador responsável \_\_\_\_\_

Eu, \_\_\_\_\_, fui esclarecido sobre a pesquisa **Assédio Moral no Trabalho e Cultura Organizacional** e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.  
Assinatura: \_\_\_\_\_ RG ou CPF: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	
<b>Informações Preliminares ao Participante:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agradecimento</li> <li>- Esclarecimento de dúvidas relacionadas aos objetivos e intenções</li> <li>- Entrega do termo de consentimento</li> <li>- Compromisso de Sigilo</li> <li>- Solicitação para gravação da entrevista</li> </ul>	
-----	
<b>Data:</b> ___/___/___	<b>Código de Identificação:</b> _____
<b>Horário início:</b> ___:___hs	<b>Horário término:</b> ___:___hs
-----	
<b>Sexo:</b> <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	
<b>Idade:</b> _____	
<b>Última formação completa:</b>	
( ) Ensino Fundamental	
( ) Ensino Médio	
( ) Graduação	
( ) Pós-Graduação - Especialização	
( ) Pós-Graduação - Mestrado	
( ) Pós-Graduação - Doutorado	
( ) Outros: _____	
<b>Lotação (Campi, Centro ou Setor):</b> _____	
<b>Tempo que trabalha na organização:</b> _____	
<b>Vínculo na instituição:</b>	
<input type="checkbox"/> Servidor Técnico-Administrativo	
<input type="checkbox"/> Servidor Docente efetivado	
<input type="checkbox"/> Servidor Docente substituto	
<b>Cargo de Direção, Coordenação ou Chefia:</b> ( ) Sim      ( ) Não	

**QUESTÕES****CULTURA ORGANIZACIONAL**

- 1) Quando você pensa na UFSC, o que lhe vem a cabeça?
- 2) O que você diria sobre a cultura predominante da UFSC?
- 3) Há uniformidade nos modos de pensar e agir na UFSC? Como o seu setor e a gestão da UFSC lidam com isso?
- 4) Como você analisaria o uso de regras e normas (escritas e não escritas) no trabalho na UFSC?
- 5) Há diferença entre o discurso e a prática de valores, normas e comportamentos dentro da UFSC? Como isso ocorre?
- 6) O que você poderia falar a respeito de liderança na UFSC? Como é exercida?
- 7) Quais são as principais formas de punição ou recompensa na UFSC?
- 8) Qual sua opinião sobre o servidor docente e técnico-administrativo no que diz respeito aos seus valores, sua natureza e suas ações no trabalho?
- 9) Como você caracteriza os relacionamentos profissionais entre os colegas na UFSC?
- 10) Existe na UFSC uma ideia de subordinação de uma categoria e entre profissões a outra?
- 11) Como ocorre a influência interna (grupos docentes e técnicos; sindicatos) e externa (grupos políticos, maçonaria, órgãos de classe, etc) na formação da cultura e práticas organizacionais na UFSC? Quem influencia e como?
- 12) Qual o modelo de gestão predomina na Universidade? E quais as decorrências disto para a cultura predominante?

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

- 13) O que você entende por assédio moral no trabalho?
- 14) Qual(is) situação(ões) ocorrida(s) no seu trabalho que levou você a se identificar como vítima de assédio moral no trabalho?
- 15) Quem (Quais) eram os envolvidos nas situações?
- 16) Outros colegas de setor também passaram por situações semelhantes?
- 17) Apresentou queixa (informal ou formal) para alguém ou em algum setor?
- 18) Qual foi o resultado da sua queixa? O resultado foi o esperado?
- 19) Houve repercussão dessas situações vivenciadas no seu ambiente de trabalho?
- 20) Quais foram às consequências dessas situações para você?
- 21) Quais fatores mais influenciam a ocorrência do assédio moral na UFSC?

**CULTURA ORGANIZACIONAL & ASSÉDIO MORAL**

- 22) Você acredita que a cultura predominante na UFSC é propiciadora ou inibidora do surgimento de casos de assédio moral? Comente sobre.
- 23) Qual sua percepção sobre como a cultura organizacional presente na UFSC influencia na ocorrência do Assédio Moral no Trabalho?
- 24) Existem algumas práticas aceitas culturalmente de que os fins justificam os meios independentemente dos resultados?
- 25) (Para Docentes): O atual modelo de produtividade e pontuação (“publicar ou perecer”), perpetrado pela CAPES e órgãos de educação e pesquisa, proporcionam uma “guerra” ou competição entre os pares? Como você observa essa situação?
- 26) Você acredita que é possível mudar uma cultura que seja permissiva e algumas vezes incentive (mesmo que de forma velada) a prática do assédio moral no trabalho? Como?
- 27) Existe coerência no que é dito e feito na UFSC (seja pela gestão da UFSC, setores e sindicatos) sobre as questões relativas à política de prevenção e combate ao assédio moral?

**ANEXO A – E-mail de divulgação da pesquisa****E-MAIL DE DIVULGAÇÃO DA PESQUISA**

Prezado Servidor Docente e Técnico-Administrativo,

Me chamo Thiago Soares Nunes, sou doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC e sob orientação da professora Suzana da Rosa Tolfo, do Departamento de Psicologia, estou trabalhando em minha tese de doutorado.

O objetivo da tese é compreender os elementos da cultura organizacional que favorecem a ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Neste sentido, gostaria de sua colaboração nesta etapa da pesquisa. Para tanto, você deverá acessar o site (<http://pesquisas.netcos.ufsc.br/index.php/626242/lang-pt-BR>) e responder o questionário online. As informações provenientes deste instrumento são confidenciais e anônimas, e serão utilizadas apenas para fins desta pesquisa.

Caso você se disponha a ser entrevistado para aprofundamento das informações fornecidas, ao final do questionário há um campo para você deixar seus contatos. Deste modo, entrarei em contato para agendarmos um horário.

Desde já, agradeço a sua atenção.

Qualquer dúvida ou esclarecimento estou à sua disposição.

Att.,

-----  
Thiago Soares Nunes, MSc.

Administrador - CRA/SC nº 16834

Doutorando em Administração do Programa de Pós-Graduação em  
Administração da UFSC (CPGA/UFSC)

Pesquisador do Núcleo de Estudos do Trabalho e Constituição do Sujeito  
(NETCOS/UFSC)

<http://lattes.cnpq.br/3796147728637598>

[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)