



AS CRENÇAS PRESENTES NO COTIDIANO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA: DO CONTROLE E COBRANÇA À SUBORDINAÇÃO

Thiago Soares Nunes

Universidade Estadual de Maringá

adm.thiagosn@gmail.com

Láís Silveira Santos

Universidade do Estado de Santa Catarina

Universidade Federal de Santa Catarina

lais.ssantos@yahoo.com.br

Suzana da Rosa Tolfo

Universidade Federal de Santa Catarina

srtolfo14@gmail.com

RESUMO

O artigo objetiva descrever e discutir a percepção dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre as crenças presentes nas práticas, comportamentos e cultura da instituição. Estas crenças, não formalizadas, são compartilhadas pelos membros e podem influenciar nas relações interpessoais e na própria estrutura e gestão organizacional. Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso caracterizado como qualitativo e descritivo. Os dados foram coletados por meio de questionário online (214 respostas) e entrevistas (12 participantes) com servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC, sendo utilizada a análise de conteúdo para apreciação das informações. Os resultados foram sistematizados em duas categorias de análise que se destacaram e pareceram mais contundentes nas respostas dos participantes: as crenças sobre controle e cobranças e as crenças sobre subordinação. Embora não se tratasse de uma categoria, as relações de poder e hierarquia permearam as crenças apresentadas em ambas as categorias e confirmaram a presença de crenças na Universidade que são reflexos da cultura brasileira e da cultura do serviço público, de forma geral.

Palavras-chave: Crenças; Cultura organizacional; Gestão pública; Universidade; Servidor público.

1. INTRODUÇÃO

As organizações públicas, consideradas como sistemas dinâmicos, complexos, interdependentes e inter-relacionados (PIRES; MACÊDO, 2006), têm por objetivo prestar e cumprir serviços e compromissos com a sociedade, ou seja, servir ao interesse público. A palavra “público”, neste caso, significa que o valor ético no padrão do interesse público se aplica a todo membro da comunidade política: é um valor que deve ser distinguido de algo vantajoso para uma pessoa e desvantajoso para outra (CASSINELLI, 1967).

Essas organizações cumprem, ou deveriam cumprir, suas funções e serviços respeitando o *ethos* democrático e o *ethos* burocrático, característicos de uma organização que trabalha em prol do interesse público (NABATCHI, 2011). Algumas de suas características básicas estão relacionadas com 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). Dentro desse contexto, sua gestão tem sido permeada por dificuldades e desafios, como a manutenção de características tradicionais da gestão pública, a modificação de procedimentos e a introdução de modernos instrumentos de gestão (CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013).

Entre os tipos de organizações públicas existentes no Brasil, tem-se o tipo organizacional chamado de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no qual também é possível visualizar essas características em suas práticas e estrutura. Trataremos, neste artigo, mais especificamente de uma instituição pública universitária.

As instituições universitárias, além das características presentes nas organizações públicas, são consideradas organizações complexas por executarem atividades múltiplas e direcionadas para o ensino, a pesquisa e a extensão (LEITÃO, 1985). Desta forma, podem apresentar uma elevada especialização de tarefas, 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).

Nunes (2016) destaca que a atual conjuntura das instituições universitárias encontra-se cada vez mais turbulenta e reflete muitos problemas da própria sociedade, instituições e cultura brasileira. Neste sentido, o “mundo universitário” pode ser visto como um universo de representações sociais, de discursos e promessas, de seduções e conflitos, de competição e exigências que se refletem em uma relação que comporta sentimentos de identificação e adesão. Nesse contexto, as exigências ao seu corpo funcional (técnicos administrativos e docentes) se intensificam, atingindo um grau de eficiência historicamente novo e, ao mesmo tempo, com relações sociais laborais mais precarizadas (NUNES, 2016).

Sobre esta situação relacional, Gaulejac (2007) afirma que 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. Na orientação das relações estabelecidas nas organizações, uma das dimensões que as guiam por meio das atividades no âmbito do trabalho refere-se a cultura organizacional, que também possui importante papel para a compreensão do desempenho nas organizações públicas (SILVA; FADUL, 2010). De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) as organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio de sua cultura, determinados padrões de relacionamento e estrutura (formal e informal) e, principalmente, os seus valores e as suas crenças.

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 são aspectos “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).

Neste sentido, o estudo de crenças ajuda na compreensão sobre o modo de pensar e agir dos membros das organizações em seu cotidiano (FERNANDES; ZANELLI, 2006). Indo além, por meio da compreensão dos pressupostos básicos de uma organização, 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 (NUNES, 2016).

Tendo isso em mente, buscou-se neste estudo descrever e discutir a percepção dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sobre as crenças presentes nas práticas, comportamentos e cultura da instituição.

A partir desse objetivo, esperava-se encontrar elementos para compreender aspectos de contato intergrupal, cooperação, uso de regras de justiça e solução de conflitos que fazem parte da cultura organizacional da instituição em estudo (ROS, 2006). Esses elementos poderiam justificar a compreensão de Oliveira, Kamimura e Taudecci (2011), para os quais as universidades possuem um estilo próprio de estrutura que está permeado de ambivalência e diversidades; como também a perspectiva de diferenciação, segundo a qual fazem parte das universidades, enquanto organização, diferentes grupos de servidores, com diferentes crenças, compromissos, objetivos e motivações (PIRES; MACEDO, 2006; FEITOSA, 2015).

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura tem-se beneficiado de contribuições das mais diversas ciências e áreas de conhecimento, no entanto, suas raízes são encontradas, principalmente, na sociologia e antropologia (FREITAS, 2007). No âmbito das organizações, os estudos sobre cultura se tornaram mais intensos e populares na década de 1980, apesar de que parte de seus pressupostos estavam presentes em pesquisas acadêmicas anteriores a este período (CAVEDON, 2010).

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 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).

Por sua vez, 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.

Em relação ao âmbito organizacional, 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. Também estão associadas a essa autora substanciais contribuições sobre a definição de objetos e métodos de pesquisa em função dos pressupostos básicos que o pesquisador tem a respeito do que é o homem, o que é organização e o que é a cultura (FREITAS, 2007). 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: como uma

metáfora, enxergando a organização como ela é; e como uma variável, que considera a cultura como algo que a organização tem.

Neste artigo, trataremos cultura organizacional a partir da definição de Maria Tereza Leme Fleury, a qual se destacou no debate da temática desde a década de 1990, quando desenvolveu diversas pesquisas sobre a influência da cultura no comportamento social das organizações (SILVA, 2001). Portanto, cultura organizacional pode ser compreendida 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).

Schein (2009) acredita que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis, uma vez que estes variam de manifestações abertas muito tangíveis, que podemos ver e sentir, a suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas. Os níveis identificados por Schein (2009) são: artefatos; crenças e valores expostos; e pressupostos básicos.

O nível dos artefatos inclui os aspectos visíveis, como a arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, lista explícita dos valores, processos organizacionais pelos quais o comportamento torna-se rotineiro, elementos estruturais como descrições formais sobre como a organização funciona, dentre outros (SCHEIN, 2009). Trata-se do nível mais superficial para analisar a cultura organizacional, pois é de mais fácil observação.

No segundo nível estão as crenças e valores expostos que são orientações aos funcionários a respeito do que deve ser feito para alcançar os resultados esperados (SCHEIN, 2009). Apresentam o maior nível de conscientização e são mais difíceis de observar diretamente. Para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave e também analisar o conteúdo de documentos formais da organização (SCHEIN, 2009). Muitas vezes os valores expostos expressam o que os indivíduos reportam ser a razão de seu comportamento, mas que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações (FLEURY, 1996). As crenças e valores expostos não proporcionam um entendimento completo da cultura, uma vez que deixam áreas de comportamento sem explicação (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, as relações humanas e o desempenho dos colegas e demais (SCHEIN, 2009). Indo além, eles 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).

Nos pressupostos básicos que repousa o foco de atenção do presente artigo. Ressalta-se que, embora no segundo nível seja representado pelas crenças e valores, neste nível elas representam as crenças expostas e oficiais, observáveis por meio do discurso organizacional, dos documentos oficiais e nas falas de seus gestores. O foco deste artigo, contudo, centra-se nas crenças vistas como pressupostos básicos, enraizadas nos comportamentos de forma inconsciente e que possuem influência direta nas relações humanas presentes nas organizações.

Quando um pressuposto básico passa a ser assumido fortemente pelo grupo, qualquer comportamento contrário pode ser considerado como fora do “padrão”. Assim, os

pressupostos básicos são similares ao que Argyris (1976, apud SCHEIN, 2009) denomina como *theories-in-use*, para o qual 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.

Na próxima seção são desenvolvidos alguns aspectos sobre as crenças como pressupostos básicos, importantes elementos que orientam, ou deveriam, o comportamento do indivíduo no ambiente laboral, seja num contexto formal ou informal. Além de características da cultura brasileira, do serviço público e da universidade.

3 CRENÇAS, CULTURA BRASILEIRA, DO SERVIÇO PÚBLICO E DA UNIVERSIDADE

As crenças expressam aquilo que é tido como a verdade no ambiente organizacional, sendo que uma verdade não é questionada nem discutida, é natural (FREITAS, 2007). Propor que as crenças sejam compartilhadas por todos os membros da organização, segundo Jacometti (2013), é algo simplista, considerando a diversidade sociocultural das relações humanas. Contudo, esses elementos são de grande importância para as organizações, principalmente para as relações interpessoais entre os seus trabalhadores, pois influenciam na cultura e nas práticas organizacionais, uma vez que orientam comportamentos, práticas e ações no dia a dia organizacional. Contudo, também podem influenciar negativamente a partir de situações onde exista uma disparidade entre discurso e prática, ou de uma própria falta de aspectos éticos e morais dentro da organização. Muitas das crenças oficiais e os próprios valores são constantemente lembrados por todos, mas a prática pode ser outra (SINA, 2007). 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; TOLFO, 2013).

Algumas das crenças “negativas” podem ser: 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).

A temática sobre relações e concentração de poder também possui estreita relação com as crenças organizacional, como destacado por Jacometti (2013) ao afirmar que, por meio da compreensão da dinâmica organizacional, suas crenças e subculturas, as relações de poder podem ser identificadas. Hatch (1997), neste sentido, entende que as estruturas organizacionais estão sujeitas à formação de subculturas diversificadas, com crenças e interesses distintos, onde também se manifestam relações de poder. O autor apresenta duas formas de identificar subculturas: a primeira forma distingue a subculturas que reforçam o padrão global cultural, ou seja, se coexistem ou não com os valores dominantes; a segunda, que parece se adequar mais ao caso analisado na presente pesquisa, distingue as subculturas de acordo com cargos diferenciados, grupos de trabalho, níveis hierárquicos, entre outros.

Em relação à Administração Pública, Nabatchi (2011) concluiu que há muito tempo tem sido discutido, principalmente nas escolas de administração pública norte-americanas, o papel das crenças e valores e qual o valor ou conjunto de valores devem formar a sua orientação. O que se percebeu é que há uma pluralidade de conjuntos e sistemas de crenças e valores, declarados e não declarados, que muitas vezes estão em conflito um com o outro

(PESCH, 2008 *apud* NABATCHI, 2011). Como exemplo, pode ser citado o exercício da liberdade que pode se tornar incompatível com a busca da igualdade e da espontaneidade devido a crenças organizacionais enraizadas e aceitas como verdadeiras (NABATCHI, 2011).

Embora a cultura organizacional explique aspectos sobre o comportamento, ações e práticas organizacionais, sabe-se que, assim como os seus trabalhadores são influenciados e influenciam a organização, a mesma sofre influência do ambiente ao qual está inserida. Portanto, são apresentados a partir de agora aspectos sobre a cultura brasileira, do serviço público e características da universidade, *locus* de pesquisa deste estudo.

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) ao analisar a cultura brasileira, organizaram suas características em seis dimensões: a) Distância de poder: elevada; o que favorece ainda mais as estruturas organizacionais hierárquicas; b) 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; c) Masculinidade *versus* Feminilidade: mista, ou seja, apresenta uma cultura voltada para a competição, sucesso e conquistas busca por dinheiro e bens (masculina); e também para os valores, preocupação com o próximo e qualidade de vida global (feminina); d) 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; e) 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; f) Indulgência *versus* Restrição: mais indulgente, ou seja, é uma sociedade com alta necessidade de buscar a satisfação e o alcance dos seus desejos.

Prates e Barros (1997) desenvolveram um modelo do “estilo brasileiro de administrar”, ou seja, um sistema de ação cultural brasileiro composto por quatro subsistemas: institucional (ou formal), pessoal (ou informal), o dos líderes e dos liderados. Em síntese, os pontos críticos presentes nesses subsistemas são: o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo; a impunidade seria o elemento que garantiria o funcionamento deste sistema (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Além disso, Prates e Barros (1997) descrevem um “estilo de ser brasileiro”, com traços complexos e muitas vezes paradoxais, nem transgressor, nem legalista. Por conseguinte, ao transpor estes traços para o ambiente organizacional, eles se configuram como o estilo brasileiro de administrar.

Em relação ao setor público, de forma mais específica, alguns aspectos são importantes de caracterizar na direção de compreender a universidade pública, *locus* de estudo deste artigo. As organizações públicas, na concepção de Pires e Macêdo (2006), são mais vulneráveis a interferências do poder político, uma vez que, apesar de terem autonomia, 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. Segundo Carbone (2000), 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. Desta forma, nas organizações públicas brasileiras os relacionamentos com pessoas ou grupos dominantes e os jogos de influência são os verdadeiros indicadores de poder.

Assim, 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.

Ainda a partir de pesquisas realizadas, Carbone (2000) 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. As características levantadas por Carbone (2000), Prates e Barros (1997), Pires e Macêdo (2006) apresentam similaridades entre si. Para Nunes (2016), muitas das características presentes na cultura brasileira estão na Administração Pública e, conseqüentemente, em muitas outras organizações públicas ou privadas, entre elas, as universidades públicas, objeto de estudo deste artigo.

Sob uma ótica mais subjetiva e organizacional, Grass e Grambach (1968 apud BALDRIDGE et al., 1982), percebiam a universidade como uma “anarquia organizada”, uma vez que ela pode possuir diferentes modelos de administração nem sempre confluentes, como os modelos burocrático, colegiado e o político. Embora os autores tenham feito tal consideração em meados da década de 1960, tal percepção ainda parece válida, indo ao encontro do modelo de gestão universitária descrito por Feitosa (2015) e Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011), para os quais o modelo organizacional das universidades públicas brasileiras, privilegia uma estrutura singular, formada por departamentos, colegiados, diversas normas de funcionamento e regimentos gerais. Em meio a isso, há também a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, além da diversificada estrutura organizacional, o que reforça o perfil das universidades como organizações complexas e de difícil gestão (FEITOSA, 2015).

Em se tratando das universidades federais brasileiras, Vieira e Vieira (2004) destacam que, embora gerem conhecimento e inovação, elas geralmente são resistentes às mudanças e à inovação. No mesmo sentido, Novo e Franco (2014) vêm a trajetória da universidade marcada por recorrentes considerações de que, ao mesmo tempo em que inova, tende a privilegiar a manutenção de seu *status quo*. Como consequência desse contexto, podem ser vistas como lentas no atendimento pelo excesso de normas e podem apresentar a eficiência comprometida devido as disfunções da burocracia (NUNES, 2016).

Mais recentemente, também 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. Os traços dessa cultura organizacional podem influenciar nas relações de trabalho, levar a centralização de decisões e desconsiderar o desenvolvimento profissional de alguns servidores mais dedicados a sua qualificação (FEITOSA, 2015).

Ao relacionar todos esses aspectos culturais, Nunes (2016) conclui 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. Carvalho, Oliveira e Silva (2013, p. 93) acreditam que os aspectos de hierarquia e conservadorismo, presentes das características destacadas por Nunes (2016), podem estar relacionados a aspectos culturais nacionais “que se destacam em meio à pluralidade e heterogeneidade da cultura brasileira” e ao perfil de instituições da esfera pública, como as da administração indireta federal – da qual a UFSC é uma representante. Ainda segundo o estudo realizado por Carvalho, Oliveira e Silva (2013), em uma organização pública, a hierarquia se expressa principalmente em termos de preocupação com o cumprimento de horários e respeito

aos níveis de autoridade. Sobre a hierarquia, os autores ainda destacam que seus aspectos dizem respeito à valorização da autoridade, do poder social, da obediência e da pontualidade.

Apesar da presença de características muitas vezes vistas como negativas, importa ressaltar, também, que a cultura brasileira e, conseqüentemente a cultura das organizações e do serviço público, é permeada por traços marcantes de alegria, hospitalidade, criatividade e adaptabilidade que fazem do brasileiro um povo facilmente mobilizável, como visto em situações de desastres e comoção pública. Essas características demonstram o povo brasileiro com uma forte inclinação coletivista, principalmente a partir de situações de empatia e solidariedade (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, pois esta abordagem trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações e dos fenômenos (MINAYO et al., 1994). Ressalta-se que, apesar de a pesquisa ser configurada como qualitativa, isso não implica na exclusão de algumas análises quantitativas dos dados qualitativos (VIEIRA, 2004).

Ademais, foi classificada como descritiva, uma vez que objetiva descrever determinadas características de uma população ou fenômeno (GIL, 2007), e estudo de caso. Logo, a pesquisa foi conduzida na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como população pesquisada os servidores docentes e técnico-administrativos.

No que tange a coleta dos dados da pesquisa, ocorrido no primeiro semestre de 2015, foram utilizados: questionário online e entrevistas individuais. Optou-se pela utilização do instrumento online como uma forma de garantir ao participante um completo anonimato e para uma maior divulgação do estudo. O instrumento online, além de questionamentos sociodemográficos e relacionados ao trabalho na instituição analisada, apresentou questões (abertas) relacionadas ao objeto de estudo desta pesquisa, crenças sobre os servidores, além de outras perguntas as quais perpassaram pela temática (não trabalhadas neste artigo). A divulgação da pesquisa ocorreu por e-mail enviado pelo setor de comunicação da UFSC e pelos pesquisadores. Ao total, 214 participantes responderam ao questionário online.

Em um segundo momento ocorreram as entrevistas. Os participantes do questionário online deixavam seus contatos, se assim quisessem, para relatarem com maiores detalhes sobre o tema pesquisado. Foram selecionados participantes a partir da análise das suas respostas e procurou-se compreender indivíduos de diferentes categorias, tempo de instituição, setores de trabalho, gênero e outros elementos para, desta forma, ter uma visão mais holística. Ao total, foram realizadas 12 entrevistas individuais, a partir de um roteiro semiestruturado para condução da mesma. Os questionamentos foram os mesmos realizados no instrumento online. No entanto, foram aprofundados, uma vez que os pesquisadores tiveram liberdade desenvolver o diálogo e identificar aspectos não constatados anteriormente.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que se configura como 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). Portanto, foram seguidas as etapas de análise estabelecidas pelo autor: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Por fim, como forma de assegurar o anonimato dos participantes, os respondentes do questionário foram identificados com a letra “P” seguidos de seus respectivos números (1 a 214); e os entrevistados foram identificados com a letra “E” de 1 a 12.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada no dia 18 de dezembro de 1960. Neste período, Santa Catarina passava por um crescimento econômico favorável e propício para as demandas de expansão do ensino superior no Estado (UFSC, 2015). Em relação à sua comunidade universitária, até 2014 a UFSC apresentava 1.134 alunos na educação básica, 28.766 na educação superior (presencial e a distância) e 16.325 na pós-graduação (UFSC, 2014). Para dar suporte a estrutura acadêmica e administrativa da Universidade, a instituição apresentava aproximadamente 2.170 docentes no ensino superior, 120 docentes na educação básica, 250 docentes substitutos e 3.174 técnico-administrativos (UFSC, 2014), que corresponderam ao público-alvo desta pesquisa. A Tabela 1, a seguir, apresenta alguns dados relevantes sobre os participantes do questionário e das entrevistas.

Tabela 1: Dados dos participantes da pesquisa

DADOS DO QUESTIONÁRIO (214)	FREQ.	%
Sexo: Feminino	114	53,3
Idade média: 40 anos	-	-
Formação: Pós-Graduação (Doutorado)	56	26,2
Vínculo: Servidor Técnico-Administrativo	116	54,2
Tempo de Instituição: 1 a 5 anos	106	49,5
Regime de Trabalho: 40 horas	109	50,9
Local de Vínculo: Centros de Ensino	131	61,2
DADOS DOS ENTREVISTADOS (12)		
Sexo: Feminino	10	-
Faixa etária: 25 a 35 anos / 46 a 55 anos	5 / 5	-
Formação: Pós-Graduação	11	-
Vínculo: Servidor Docente / Servidor Técnico-administrativo	6 / 6	-
Local de Vínculo: Centros de Ensino	5	-

Fonte: elaborado pelos autores

A partir desta breve contextualização, em sequência dar-se-á a apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa que foi dividida em dois elementos que foram mais contundentes nos resultados e estão mais associados aos elementos da cultura brasileira, do serviço público e das universidades, conforme apresentada no referencial teórico que fundamenta e discute os dados aqui apresentados, quais sejam: crenças sobre controle e cobrança, e crenças sobre subordinação. Entretanto, como o leitor poderá perceber, o elemento poder, embora não se constitua uma seção de análise de forma isolada, permeia todos os dados aqui apresentados e sua consequente discussão teórica e empírica.

4.1 CRENÇAS SOBRE CONTROLE E COBRANÇA

O primeiro aspecto a ser questionados aos participantes 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. Esta questão encontra sustentação na afirmação de Sina (2007) de que algumas crenças podem ter um sentido negativo e, como um elemento da cultura organizacional e brasileira, tendem a ser construir identidades. Um exemplo de crença popular é que o servidor público não trabalha, é descomprometido e preguiçoso. Freitas (2007) diz que, no caso de existência de crenças como essa, elas podem passar a ser assumidas como verdades absolutas, sem ser questionada. Portanto, partindo da ideia de problematizar tal crença, buscou-se verificar, por meio dos elementos de controle e cobranças, se ela se apresenta entre os servidores e como é vista por eles.

A partir do questionário, verificou-se que 52,3% (112) dos participantes afirmaram que a crença sobre a necessidade de coação e ameaça de punição para trabalhar não é predominante na universidade, já 43,5% (93) afirmaram que sim, e 4,2% (9) não responderam. Os dados apresentados estão muito próximos, 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.

Servidores que afirmaram não existir essa crença, a fizeram por acreditar 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). O paternalismo e a lealdade as pessoas, características da cultura brasileira, levam a nossa sociedade a ter uma elevada tolerância quando alguém do “nosso grupo” comete algo errado, assim, se observa a impunidade como um elemento cultural muito frequente (PRATES; BARROS, 1997; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003). Doravante, tal situação pode provocar a desilusão do servidor público em relação ao seu trabalho, a própria imagem que ele apresentava da instituição, e seu comprometimento/adesão com a organização (NUNES, 2016). Ademais, devido à 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).

Conforme pode ser observado nesses trechos dos respondentes, 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 (NUNES, 2011).

Por outro lado, há também 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).

Assim, o que se tem é que 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 crença já atribuída aos próprios servidores públicos parece ser mais direcionada aos servidores técnico-administrativos, conforme visto nos trechos a seguir.

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. 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 pró-atividade, 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 cumprindo, e apenas assinando a folha. Carvalho, Oliveira e Silva (2013) também observaram esta questão do cumprimento de horário em seu estudo sobre instituições públicas brasileiras. Para os autores, a hierarquia e conservadorismo são características que se expressam, principalmente, em termos de preocupação com o cumprimento de horários e respeito aos níveis de autoridade.

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.

4.2 CRENÇAS SOBRE SUBORDINAÇÃO

Existe outra situação muito presente nas instituições de ensino, sejam públicas ou privadas, que é a ideia de subordinação de uma categoria ou uma profissão a outra. Desta

forma, foi feito o questionamento se existe esta situação na UFSC. Ressalta-se que a subordinação neste caso, não se refere ao entendimento da subordinação dos trabalhadores aos seus superiores hierárquicos, mas sim sobre a relação entre docente e técnico, e de uma profissão a outra. Segundo Nunes (2011), o princípio da subordinação de categoria ou profissões em Universidades não é debatida num âmbito formal, porém sua prática é bastante comum neste meio.

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). Jacometti (2013) e Hatch (1997) discorrem que, por meio das relações de poder e subordinação, podem ser identificadas subculturas organizacionais e, desta forma, diferentes crenças. Uma forma de formação de subculturas, para Hatch (1997), é aquela formada por cargos diferenciados, grupos de trabalho, níveis hierárquicos, entre outros. Essa formação de subculturas a partir de “tipos” diferenciados de servidores foi possível de visualizar em algumas crenças identificadas.

Um dos exemplos reside na diferenciação entre profissões, sendo uma situação que ocorre na UFSC, no Brasil e no mundo de forma geral, como caracterizado no senso comum, principalmente, pelas relações de médico e enfermeiro, mas também visto na fala de um dos entrevistados da UFSC: “[...] *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). Segundo Moretti-Pires (2009) na área da saúde, os profissionais da enfermagem batalham constantemente pela valorização da sua categoria para se firmarem perante as outras profissões, a qual tem os médicos como categoria dominante, centrais, de *status* diferenciado e que julgam ter maior conhecimento que os demais profissionais da área da saúde, além de, em determinados momentos subjugam os demais.

Na UFSC, os relatos da subordinação entre profissões não ficaram 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 têm essa questão por ser da educação básica*” (E11). Para outro entrevistado, essa questão de diferenciação, ou subordinação, se refere mais ao aspecto 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 [...]

Os técnicos antigos têm uma visão muito forte ainda de ser submissos aos docentes, e os docentes têm 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 (NUNES, 2016). 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 (NUNES, 2016).

Segundo alguns entrevistados, a ideia de subordinação está diminuindo principalmente devido a entrada de novos servidores, motivados talvez pela maior escolaridade, pela informação e pelo próprio comportamento sobre esta questão. Entretanto, conforme Novo e Franco (2014) já haviam destacado, ao mesmo tempo em que ocorre inovações nas universidades, elas também tendem a manutenção de seu *status quo*. Assim, outros participantes também 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 atitude para com sua categoria, os quais orientam os colegas para que fiquem atentos, no sentido de não se colocarem como “servis” – ou seja, numa posição inferior, como um “servo” ao docente (E6).

Os aspectos apresentados e descritos neste artigo pelos participantes de pesquisa vêm a confirmar, empiricamente, crenças “populares” em contextos externos, que estão presentes nas Universidades. Os pressupostos de que determinada classe não gosta de trabalhar e do aspecto de subordinação entre categorias e profissões não são situações exclusivas das Universidades, estão presentes em organizações públicas e privadas (NUNES, 2016). Portanto, a constatação por meio da verbalização dos participantes demonstra a gravidade e a importância que a discussão precisa ter.

5. CONCLUSÃO

A cultura organizacional e seus elementos, como as crenças aqui estudadas, oferecem alguns parâmetros para a análise do comportamento nas organizações. No que tange ao objetivo do presente artigo, percebeu-se uma cultura organizacional interna que apresenta fortemente elementos culturais presentes no serviço público e na cultura brasileira, marcados pela presença de pressupostos compartilhados, ou seja, as crenças que os servidores públicos têm em relação à organização. O estudo das crenças na UFSC permitiu melhor compreender as ações e alguns aspectos inconscientes presentes na instituição e, assim, entender os pressupostos que subsidiam ações perpetradas pela instituição em relação aos trabalhadores.

Na discussão das relações humanas, percebeu-se alguns elementos dos indivíduos e de 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, Hofstede e Minkov (2010) embasam e permitem compreender os trabalhadores no seu ambiente laboral, que é fundamental para relacionar as práticas individuais, e consequentemente institucionais, aceitas culturalmente.

A universidade como uma organização complexa tem multiplicidade de interesses, os quais muitas vezes foram identificados na pesquisa. 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. 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 (NUNES, 2016).

O ambiente universitário, como todo outro, é influenciado e influencia o contexto em que está inserido, portanto, a própria cultura local e brasileira deve ser considerada. Ou seja, deve-se bloquear que características “negativas” presentes nestas culturas influenciem os comportamentos e práticas na universidade, bem como deve-se tentar mudar essa cultura interna e externa que prejudica a todos. A cultura organizacional da UFSC é reprodutora de elementos culturais presentes na cultura do serviço público e na cultura brasileira. Os elementos aqui apresentados, embora estejam culturalmente e historicamente presentes nestas culturas, podem ser transformados. No entanto, esta transformação não cabe somente aos trabalhadores e à instituição. A transformação cultural deve ser mais ampla e incorporar a sociedade, de forma geral, e suas instituições.

REFERÊNCIAS

- 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.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BALDRIDGE, V. J. et al. **Estruturación de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BEPLER, M. K. **A Influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 329p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.
- 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.
- CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 74-103, Out. 2013.
- CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável?. In: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre (RS): Bookman, 2010. p. 317-333.
- FEITOSA, L. P. A. Uma Abordagem Crítica sobre Cultura nas Universidades Públicas Federais Brasileiras. In: XV Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, **Anais...** Mar Del Plata, 2015.
- FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 55-72, Mar. 2006.
- 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.
- 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.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations**: software of the mind. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.
- JACOMETTI, M. Influência de crenças/valores e interesses na definição de objetivos organizacionais: o caso do Cefet-PR. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 63-101, 2013.
- 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.
- 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.
- MORETTI-PIRES, R. O. Complexidade em Saúde da Família e formação do futuro profissional de saúde. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v. 13, n. 30, p. 153-166, 2009.
- 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.
- NABATCHI, T. Exploring the Public Values Universe: Understanding Values in Public Administration. Paper presented at the 2011 **Public Management Research Association (PRMA) Annual Conference**, Syracuse, NY, 2011.
- NOVO, L. F.; FRANCO, M. D. I. P. Cultura Institucional na Universidade: do movimento conceitual aos enfrentamentos estratégicos. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, **Anais...** Florianópolis, Brasil, 2014.
- NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 432p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2016.

- NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho**: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. 2011. 281p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2011.
- 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, 2013.
- OLIVEIRA, R. A.; KAMIMURA, Q. P.; TADEUCCI, M. S. R. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...** Rio de Janeiro. Agosto, 2011.
- 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.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROS, M. Psicologia social dos valores: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). **Psicologia social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Senac, p. 23-53, 2006.
- 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.
- SILVA, L. P.; FADUL, E. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 651-669, jul./ago. 2010.
- SINA, A. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- 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.
- 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.
- 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 Planejamento e Gestão da Informação. **UFSC EM NÚMEROS**. Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em: <<http://dpqi.proplan.ufsc.br/ufsc-em-numeros/>>. Acesso em: 21 abr. 2015.