

A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS UNIVERSITÁRIOS SOBRE AS NORMATIVAS ORGANIZACIONAIS: DAS REGRAS E NORMAS ESCRITAS À NÃO ESCRITAS

**THE PERCEPTION OF UNIVERSITY PUBLIC SERVER ABOUT ORGANIZATIONAL
NORMATIVE: FROM WRITTEN TO UNWRITTEN RULES AND NORMS**

Thiago Soares Nunes, Doutor

<http://orcid.org/0000-0002-1323-8160>

adm.thiagosn@gmail.com

Universidade FUMEC | Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Belo Horizonte | Minas Gerais | Brasil

Recebido em 06/julho/2022

Aprovado em 18/outubro/2022

Publicado em 01/março/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Este artigo objetiva descrever a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos sobre as normativas institucionais (regras e normas escritas e não escritas) de uma Universidade Federal. A pesquisa apresentou uma abordagem qualitativa, descritiva e estudo de caso, com a aplicação de questionário online (214 respondentes) e entrevistas (7), e utilização de análise de conteúdo e descritiva. Constatou a existência de uma cultura de não cumprimento das normas e regras formais, tendo sua utilização quando convém, ou seja, a utilização está relacionada com os interesses individuais ou grupais. Já para as regras e normas não escritas, os servidores necessitam adaptar e reconhecer que elas existem como uma forma de “sobreviver” no ambiente laboral, uma vez que existem pressões para manter o *status quo* de “sempre foi feito desta forma”. Por fim, compreende-se a necessidade de mudança e maior cobrança quanto às normativas que focam nos aspectos individuais ou de grupos dominantes.

Palavras-chave: Universidade. Servidor Público. Normativas. Regras e Normas.

ABSTRACT

This article aims to describe the perception of professors and technical-administrative staff about the organizational normative (written and unwritten rules and norms) of a Federal University. The research presented a qualitative, descriptive approach and case study, with an online survey (214 respondents) and conducted interviews (7) and used content and descriptive analysis. It found the existence of a culture of non-compliance with formal norms and rules, and its use when appropriate, in other words, its use is related to individual or group interests. As for unwritten rules and norms, the public server needs to adapt and recognize that they exist as a way to “survive” in the work environment, since there are pressures to maintain the *status quo* of “it has always been done this way”. Finally, it is understood the need for change and greater demand for regulations that focus on individual aspects or dominant groups.

Keywords: University. Public Server. Normative. Rules and Norms.

1 INTRODUÇÃO

Ao mesmo tempo que existe uma organização formal, de fácil observação e identificação, há também uma organização informal, oculta para externos, mas que influencia frequentemente as práticas, relacionamentos e a própria cultura (TOLFO; NUNES, 2017). Uma metáfora para tal compreensão é visualizar a organização como um *iceberg*, onde a parte visível acima da água (menor) é a formal e a parte abaixo da linha d'água é a informal, que apresenta grande influência no cotidiano organizacional.

Deste modo, observa-se a existência destes aspectos na utilização e “ensino” das regras e normas institucionais, existindo tanto regras e normas formais (escritas) quanto informais (não escritas) que vivem em constante embate e, ao mesmo tempo, em harmonia. A utilização das normas escritas ou não escritas, muitas vezes, ocorre de acordo com a situação ou objetivo de tal ação, sendo aplicadas quando convém (TOLFO; NUNES, 2017).

A Universidade, *locus* de pesquisa deste artigo, apresenta diversos modelos de administração (burocrático, colegiado e político), possui estruturas complexas e altamente burocráticas tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo, com uma gama de regras e normas para as mais diversas situações e atividades (VIEIRA; VIEIRA; 2004). Mesmo sendo altamente normativas, existe também uma Universidade informal, com regras e normas não escritas que orientam os trabalhadores nas suas atividades e comportamentos (NUNES; SANTOS, 2022; GAI *et al.*, 2021). Tais aspectos, segundo Gai *et al.* (2021) podem possibilitar uma falta de controle e desempenho da instituição em relação às atividades dos seus trabalhadores. Portanto, este artigo tem por objetivo descrever a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos sobre as normativas institucionais (regras e normas escritas e não escritas) de uma Universidade Federal.

A importância na apresentação dos resultados da pesquisa possibilita a visualização da existência de uma organização informal que conduzem a gestão da instituição e das pessoas a ela vinculadas. Assim, se fundamenta para observar e construir estratégias contra as inconsistências e fugas normativas que não estão em consonância com os objetivos institucionais. Reforça, portanto, a necessidade de uma gestão universitária mais atenta para as práticas clientelistas, personalistas e “desviadas” que estão presentes na Universidade e, conforme pesquisadores, do paternalismo nas relações, corporativismo e o apego ao poder presentes na cultura das organizações públicas brasileiras (ROSA; CERRUTTI; GOMES, 2020; NUNES; TOLFO, 2017; PIRES; MACÊDO, 2006; CASTOR; JOSÉ, 1998).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção de referencial teórico discorre em especial sobre a cultura organizacional, ainda que esta pesquisa trate sobre normas e regras, escritas e não escritas, sua fundamentação se encontra ancorada na cultura organizacional – uma vez que as normativas organizacionais, segundo Fleury (1996), também são uma das formas de conhecer a cultura, suas práticas e os comportamentos dos indivíduos que fazem parte dela.

Os conceitos relacionados à cultura inevitavelmente refletem ela como algo que os membros do grupo compartilham ou que assumem em comum (SCHEIN, 2009). Para o autor, algumas das categorias utilizadas para descrever cultura, que tem relação com o tema de debate do artigo, são as normas e as regras do jogo. A primeira se configura como as questões formais (escritas) que orientam os comportamentos e ações no trabalho, e a segunda, as regras implícitas (não escritas) que representam “a forma que fazemos as coisas”. A partir dessa situação, observa-se que existem duas culturas – uma normatizada/formal e a outra informal.

Como conceito norteador da pesquisa foi utilizado os pressupostos de Fleury (1995) que tem como sua base Schein (2009) um dos mais importantes autores sobre cultura organizacional. No entanto, além de enfatizar os elementos simbólicos para compreensão da cultura, Fleury (1995) apresenta também o “poder” como uma forma de condicionar comportamentos e instrumentalizar relações de dominação – elementos estes fundamentais para entender comportamentos e relações dentro do ambiente organizacional. Portanto, cultura organizacional, segundo Fleury (1995, p. 8), pode ser definida 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.

As normas e regras, como um elemento para entender a cultura organizacional, dizem respeito aos comportamentos e/ou procedimentos que são considerados padrão para a maior parte das situações organizacionais, devendo ser seguidas por todos, podendo estar escritas ou não (FREITAS, 2007).

Não obstante, as bases para interpretação e divulgação das normas e regras podem ocorrer de diversas formas, a saber: pelo aspecto da tradição (“sempre foi feito desta forma”), pelo aspecto que, muitas vezes, contradiz o que está escrito, ou por um processo “racional-legal”, orientado pelos princípios burocráticos, formais e escritos (SCHEIN, 2009; NUNES;

TOLFO; ESPINOSA, 2018). Ambas as características estão presentes nas organizações e no próprio estilo de vida dos indivíduos.

Em relação à cultura brasileira, existem alguns traços que são enfatizados na literatura, tais como: personalismo (o mais importante é a que grupo o indivíduo pertence do que suas próprias características); paternalismo (relações de poder em que o pertencimento a determinado grupo {dominante ou não} abre caminhos e recompensas); concentração de poder (baseado na hierarquia e subordinação); formalismo (aceitação tácita das normas e regras, mas as práticas são distorcidas); impunidade (elevada tolerância quando alguém pertencente ao grupo e comete alguma ação ou comportamento errôneo, ilegal ou antiético); postura de espectador (baixa consciência crítica, pouca iniciativa e capacidade de realização, em que transfere as responsabilidades para outros); flexibilidade (convive ao mesmo tempo com um aspecto normativo idealizado {institucional} e com relacionamentos na lealdade individual e grupal); evitar conflito (utiliza de terceiros {que tem boa relação} para solucionar problemas entre os polos divergentes); lealdade às pessoas (valoriza mais as necessidades do grupo do que as necessidades de um sistema maior que está inserido, como organizacional); corporativismo e demais que podem orientar a forma em que, por exemplo, as regras e normas são aplicadas ou não (PRATES; BARROS, 1997; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; NUNES; TOLFO, 2017).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010) mencionam que a sociedade brasileira tem um traço cultural marcante que possui um elevado índice de aversão às incertezas, ou seja, tendem a orientar-se por regras, leis e normas para reduzi-las. Entretanto, no Brasil, entre o “permitido” e o “não permitido” existe um caminho intermediário conhecido como o “jeitinho” (FREITAS, 2007; NUNES; TOLFO, 2017).

O “jeitinho brasileiro”, originalmente, estaria relacionado à capacidade do brasileiro de se adaptar, de buscar soluções originais e dispor de dinamicidade e flexibilidade (FREITAS, 2007). Porém, existe outra visualização, de caráter mais pejorativo, que configura o modo do indivíduo conseguir atingir seus objetivos a despeito das 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, p. 9). Utiliza-se o “jeito brasileiro” como “única forma” de contornar a alta burocratização das organizações brasileiras (MOTTA; CALDAS, 1997; MOTTA; ALCADIPANI, 1999).

No entanto, a aplicação ou “contorno” das regras e normas escritas e estabelecidas, muitas vezes, ocorre dependendo a quem vai favorecer ou não. Ou seja, existem determinados favoritismos ou corporativismos que norteiam ou não a utilização de determinadas regras/normas organizacionais, incluso no serviço público e ambiente universitário (NUNES; TOLFO; PELLEGRINI, 2021). Esses “ismos” também são traços culturais atuantes na sociedade brasileira, influenciando nas atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação à prática ou não das normas/regras formais, escritas, ou na adoção de outras que possam favorecê-lo ou aos grupos a qual fazem parte (FREITAS, 1997; PRATES; BARROS, 1997; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003).

Estes aspectos estão presentes nas práticas e na cultura das organizações públicas em que os relacionamentos com pessoas ou grupos dominantes e os jogos de influências são fundamentais para sobrevivência e são indicadores de poder (CARBONE, 2000; NUNES; TOLFO, 2017). Existem, portanto, interferências de grupos dominantes e/ou políticos na autonomia, nas atividades e ações na gestão das organizações e no seu *modus operandi*.

Além destas mencionadas, o setor público pode apresentar outras características, a exemplo de ser um ambiente de apadrinhamento político, de favorecimento pessoal, de privilégios que contornam normas formalmente instituídas, e que, conseqüentemente, provocam sentimentos de inequidade, injustiça e de frustração entre os trabalhadores (CASTOR; JOSÉ, 1998; PIRES; MACÊDO, 2006; NUNES; TOLFO, 2017).

Na Administração Pública, a noção de valores que norteiam os comportamentos e ações é cercada por aspectos constitucionais e ideológicos, o que acaba por dificultar sua análise em termos mensuráveis e restringe, por vezes, a observação de relações entre meios e fins (SANTOS *et al.* 2018). Tal *modus operandi* pode contextualizar o porquê, por exemplo, de existir normas e regras formais e informais dentro do ambiente laboral, e até mesmo quando devem ou não “seguir” o que é estabelecido nas normas de conduta e de ética. Portanto, as normativas institucionais também são um elemento cultural que possibilitam a compreensão de como realmente se dá as práticas organizacionais (NUNES; SANTOS, 2022). Desta forma, esses padrões de comportamentos, por vezes informais e ambíguos, acabam sendo inseridos na cultura e na “formação” de novos integrantes (REIS; AZEVEDO, 2015; NUNES; SANTOS; TOLFO, 2022).

Essa ambigüidade, que representa as incertezas que o trabalhador identifica sobre as suas atividades, normas e regras, e que são aplicadas ou utilizadas conforme o interesse

individual ou coletivo (GAULEJAC, 2007), é um elemento que pode afetar seu comprometimento e reações no trabalho, estando associado aos comportamentos hostis e de assédio moral (MATHISEN; ØGAARD; EINARSEN, 2012; NUNES, TOLFO, 2017).

No que tange às Universidades públicas, *locus* de pesquisa, Beppler (2012) identificou alguns traços culturais: falta de planejamento e controle; priorização de ações corretivas e não preventivas; comportamentos de espectadores (não assumem responsabilidades); orientação pelas regras gerais e procedimentos, contudo, muitas vezes, as ações são orientadas pelos relacionamentos ao invés das normas/regras formais. Em outra pesquisa relacionando o assédio moral e a cultura da universidade, identificou-se que a existência de traços culturais brasileiros e do serviço público estão presentes e favorecem a ocorrência da violência, tal qual favorecimento pessoal/grupal sobreposto ao interesse institucional, ambiguidade, impunidade, apadrinhamento político, corporativismo, paternalismo (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018; NUNES; TOLFO; PELLEGRINI, 2021).

Percebe-se que a Universidade pública apresenta traços culturais existentes na cultura brasileira e do setor público, ou seja, é a representação das contradições presentes nas organizações e na própria sociedade. As práticas e comportamentos vão, em alguns casos, na contramão dos princípios do serviço público, do serviço voltado aos cidadãos e do interesse público (BEPPLER, 2012; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018; NUNES; TOLFO; PELLEGRINI, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois visa compreender os significados, motivos, valores e atitudes situadas em um espaço mais profundo apresentadas pelos participantes para explicar as relações, processos e fenômenos (MINAYO *et al.*, 1994). Além disto, a pesquisa ainda se caracteriza como descritiva e estudo de caso.

A Universidade Federal pesquisada tem mais de 60 anos, com campus que vão além da sua sede, atende também na educação básica, ensino fundamental e médio, e se destaca como uma das melhores universidade do país. No momento de realização da pesquisa, ela possuía aproximadamente 1.134 alunos na educação básica, 26.455 alunos em cursos de graduação presencial, 2.311 em cursos de graduação 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, 456 em mestrado profissional e 3.676 alunos matriculados em cursos de pós-

graduação em nível de doutorado - totalizando 45.091 alunos de graduação e pós-graduação. Em relação ao número de cursos oferecidos correspondem a 13 cursos de graduação na modalidade a distância, 103 presenciais, 30 de especialização, 58 de mestrado, 14 de mestrado profissional e 55 de doutorado. Por sua vez, em relação ao corpo funcional, considerando a sede e seus campi, compreende aproximadamente 5.670 servidores, distribuídos entre 2.500 docentes e 3.170 técnicos-administrativos.

O estudo é parte de um projeto maior que procurou caracterizar a cultura organizacional de uma Universidade Federal. No artigo, o foco está sobre uma das categorias da pesquisa: as normativas escritas e não escritas, que são importantes para entender o comportamento dos trabalhos e os discursos e práticas organizacionais. Portanto, os participantes foram compostos por servidores docentes e técnico-administrativos da instituição pesquisada.

A divulgação do estudo, em especial do questionário, foi realizada através do envio de e-mail para todos os trabalhadores em dois momentos, com intervalo de três semanas, além de e-mail enviado pelo setor de divulgação institucional e por alguns setores e trabalhadores (de forma independente). Para a seleção dos entrevistados utilizou-se do critério de conveniência, a partir da disponibilidade em participar desse processo e das respostas apresentadas e analisadas no questionário. Na sequência, ocorreram trocas de mensagem explicando como seria o procedimento de entrevista (tirar dúvidas, local, dia/hora, gravação e demais), sendo agendadas e gravadas as conversas que tiveram duração média de uma hora e 30 minutos. Portanto, a seleção ocorreu por critério de conveniência

A coleta dos dados ocorreu em dois momentos, primeiramente com a aplicação de um questionário online, respondido por 214 participantes. E, em sequência, entrevistas semiestruturadas com os participantes que se disponibilizaram (ao responder o questionário) em fornecer maiores informações sobre as suas experiências e vivências dentro da Universidade (12 entrevistados). Ambos os instrumentos utilizados tiveram como base autores que estão relacionados à temática, principalmente, a cultura organizacional, como por exemplo, Fleury (1996), Motta e Caldas (1997), Freitas (2007), Schein (2009), Hofstede, Hofstede e Minkov (2010). Incluindo questionamentos sobre dados socioeconômicos, sobre uso e aprendizado das normas e regras, e os discursos e práticas relacionados ao mesmo.

Com a obtenção dos dados por meio dos questionários e entrevistas, as informações foram filtradas, categorizadas e analisadas, tendo como base a análise de conteúdo categorial

de Bardin (2016) – que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades/categorias. A análise foi desenvolvida a partir das etapas sugeridas por Bardin (2016): a) pré-análise (organização do material {documentos, respostas dos questionários e transcrições das entrevistas} com objetivo de torná-lo operacional e sistematizar os pressupostos iniciais); b) exploração do material e o tratamento dos resultados (desenvolvimento das categorias); c) inferência e a interpretação (análise reflexiva e crítica dos resultados). Também foram realizadas análises descritivas provenientes dos dados quantitativos para ter uma visão mais ampla dos elementos pesquisados. Logo, as categorias e elementos de análise identificadas foram: a) Regras e Normas escritas (uso; aprendizado; discurso e prática); b) Regras e Normas não escritas (uso; aprendizado).

Por fim, ressalta-se que todas os procedimentos utilizados na pesquisa seguiram os preceitos e normativas éticas utilizadas nas pesquisas com seres humanos. Foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no questionário online e nas entrevistas, em que apresentava o pesquisador, objetivo do estudo, método utilizado para as entrevistas, garantia do anonimato e outras informações sobre a pesquisa. Portanto, de forma a proteger e garantir o anonimato dos participantes, estes foram identificados com letras e numeração respectivas: “Q” para os participantes dos questionários e “E” para os entrevistados, de 1 a 214 e 1 a 7 respectivamente.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os participantes da pesquisa foram os docentes e técnicos-administrativos de uma Universidade Federal. Desta forma, antes de iniciar os resultados da pesquisa é importante apresentar algumas informações sobre eles.

Quadro 1 Descrição dos participantes: questionário e entrevista

QUESTIONÁRIO ONLINE (214)	%	ENTREVISTAS (12)	FREQ.
Sexo: Feminino	53,3	Sexo: Feminino	10
Sexo: Masculino	46,7	Idade: 40 anos	-
Idade média: 40 anos	-	Última formação completa: Pós-Graduação	11
Estado civil: Casado(a)/União Estável	68,7	Vínculo: Técnico-Administrativo / Docente	6 / 6
Última formação completa: Doutorado	26,2	Tempo de trabalho: de 1 a 5 anos	7
Vínculo: Técnico-Administrativo	54,2	Lotação: Centro de ensino	5
Vínculo: Docente (efetivo e temporário)	45,8	Cargo de direção/função gratificada: Não	7
Tempo de trabalho: de 1 a 5 anos	49,5		
Regime de trabalho: 40 horas	50,9		
Lotação: Centro de ensino	61,2		
Cargo de direção/função gratificada: Não	80,8		

Fonte: dados primários.

Um elemento de destaque é o tempo relativamente pequeno em que os participantes estão dentro da Universidade, de 1 a 5 anos. Ou seja, são relativamente novos e estão conhecendo e se adaptando às regras e normas institucionais.

No que diz respeito às normativas institucionais (regras e normas escritas e não escritas), primeiramente foi questionado aos participantes quem os comunicou sobre as normas e regras da Universidade – conforme pode ser visualizada na Tabela 1 na sequência.

Tabela 1 Regras e normas: quem comunicou (freq. / %)

QUEM COMUNICOU	NÃO	SIM	TOTAL
Colegas	99 (46,3%)	115 (53,7%)	214 (100%)
Chefias	144 (67,3%)	70 (32,7%)	214 (100%)
Instituição durante o processo de integração	151 (70,6%)	63 (29,4%)	214 (100%)
Não fui comunicado	156 (72,9%)	58 (27,1%)	214 (100%)
Sindicato	208 (97,2%)	6 (2,8%)	214 (100%)
Estudantes	210 (98,1%)	4 (1,9%)	214 (100%)

Fonte: dados primários.

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, em que 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 as normas e regras, e como realizar as atividades laborais. A integração interna, segundo Schein (2009), pode promover a criação de uma linguagem e categorias conceituais comuns, definição das fronteiras e identidade do grupo, distribuição de poder e *status*, desenvolvimento de regras para os “relacionamentos”, definição de recompensa e punição na prática das normas e regras.

Por sua vez, muitos descobrem por si só sobre as regras e normas institucionais, seja “pela legislação estudada para o concurso” (Q108), seja buscando informação por meio de pesquisa nos sites da Universidade e em documentos oficiais (9 participantes), por necessidade (Q47), fazendo errado (Q198) e na prática (Q12; Q22; Q104).

Os resultados iniciais levantam questionamentos sobre a efetividade inicial da instituição ao capacitar e instruir o indivíduo para exercer as atividades laborais e outros

aspectos relacionado ao trabalho, instituição e comportamento. Embora sejam informações mais amplas, demonstra que a comunicação relacionada a essa questão pode ser melhorada de modo a facilitar a inserção do indivíduo na organização e na execução das suas obrigações. A comunicação é elemento importante na cultura e no processo de criação, transmissão e padronização do universo simbólico da organização, úteis para reforçar ou modificar padrões culturais (FLEURY, 1996), sejam bons ou ruins. De fato, existem muitas regras e normas (escritas e não escritas) que norteiam os comportamentos e ações no trabalho dentro da instituição, em que cada setor e área compreende diferentes aspectos.

4.1 REGRAS E NORMAS ESCRITAS

Nesta subseção é discutido sobre o conhecimento e uso de regras e normas escritas, formalizadas e explicitadas pela instituição, a partir das observações dos pesquisados, como por exemplo, 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, existem várias áreas de atuação, o que ocasiona em diferentes normas e regras para execução do trabalho e comportamento. Apesar da diversidade existente dentro da instituição, iniciou-se questionando 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, a saber: em branco (3 participantes, 1,4%); nunca (9 participantes, 4,2%); raramente (37 participantes, 17,3%); às vezes (95 participantes, 44,4%); frequentemente (62 participantes, 29,0%); sempre (8 participantes, 3,7%).

Com 44,4% de incidência, os pesquisados relatam que, às 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 Universidade” (Q51). De fato, existem situações diversas dentro da instituição, cada qual com suas especificidades: “Nós trabalhamos num setor técnico, então nós seguimos normas técnicas [...]. Não há uma cobrança super formal sobre isso. [...] elas não são leis, mas pelo bom senso da profissão a gente usa as normas. [...] As questões normativas da Universidade a gente já vai mais pelo bom senso”. (E4).

Eu vejo que há um trabalho em procurar estabelecer essas normas e buscar o cumprimento delas. Tem uma questão cultural, apesar da Universidade ser muito diversificada [...] parece que tem uma relutância em seguir. Principalmente as pessoas que estão há mais tempo na casa. 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 trabalhar com isso lá: “ah eu sempre fiz assim”, “ah isso nunca ninguém me falou isso antes”. (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 proatividade 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, procedimentos. Os outros, os mais antigos, como sempre fizeram de qualquer forma assim sem se atentar a estes procedimentos e 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, Hofstede e Minkov (2010), uma orientação para práticas de curto prazo, em outras palavras, são comportamentos que mantêm as práticas, as tradições e normas antigas. Ou, nas palavras de Schein (2009) e Nunes, Tolfo e Espinosa (2018), tem uma natureza do tempo voltada para o passado, pensam e têm práticas como as coisas costumavam ser. Desta forma, a tradição prevalece como base para interpretar e executar as atividades.

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.

As regras e normas escritas algumas vezes são aplicadas conforme interesses, ou seja, “as regras se aplicam quando convém” (E2); “O que eu vejo na Universidade 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); “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”. (E10).

Tais situações demonstram algumas facetas do “convém” quanto ao uso de regras e normas dentro da instituição. 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).

Nessas situações, tais práticas podem se tornar ocorrências de assédio moral, visto a diferenciação de um em detrimento do outro (TOLFO; NUNES, 2017). Em outras palavras, o uso de regras e normas para beneficiar alguém e o uso delas 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). Essas ambiguidades que estão inseridas na própria cultura de setores ou generalizadas na instituição e na “capacitação” de novos integrantes atrapalha o desempenho e entendimento do trabalho (REIS; AZEVEDO, 2015; NUNES; SANTOS; TOLFO, 2018).

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 2 Regras e normas escritas: explicação na integração e ocupação de 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
TOTAL	214	100,0	214	100,0

Fonte: dados primários.

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

Universidade, não é uma prática exercida pela maioria. Existem discursos que evidenciam a não existência (ou insuficiência ou informalidade) destas informações ao iniciar o trabalho ou quando assumem um cargo novo: “As normas não foram passadas para 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).

Quando eu saí [do setor] que eu passei pra [outro setor]. [...] 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 imaginas uma pessoa nova, uma pessoa que está chegando no departamento, não conhece nada, não conhece nada da Universidade, 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. 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 (TOLFO; NUNES, 2017).

Ao serem questionados sobre as diferenças entre o discurso e a prática de normas e regras dentro da instituição e nos seus setores, os participantes relatam que isso ocorre. Observa-se que, por um lado, se fala como se deve agir por meio das normas e regras e, por outro lado, não cumprem com seus discursos ou ações, ou 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 cobras uma coisa, mas tu fazes outra. [...] Então isso é uma coisa que eu acho errado né, tu vais cobrar uma coisa que tu também não fazes”. (E8)

Apesar das normas do departamento e da instituição em relação ao horário de trabalho docente, a cobrança ocorre apenas para os mais novos, situação que confirma o tratamento diferente que é dado aos trabalhadores a depender do tempo de casa, relacionamento e pertencimento (ou não) ao grupo dominante. O traço do personalismo e o paternalismo, presente na cultura brasileira e do serviço público, favorecem caminhos de recompensa ou

punição nas organizações (PRATES; BARROS, 1997; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; NUNES; TOLFO, 2017).

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, 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.

4.2 REGRAS E NORMAS NÃO ESCRITAS

Nesta subcategoria é discutido sobre 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.

Questionou-se se existe o reconhecimento e adaptação às normas e regras não escritas, as respostas dos participantes compreenderam: em branco (3 participantes, 1,4%); nunca (17 participantes, 7,9%); raramente (29 participantes, 13,6%); às vezes (57 participantes, 26,6%); frequentemente (81 participantes, 37,9%); sempre (27 participantes, 12,6%). Tal incidência, de que é exigido (frequentemente - 37,9%) que os trabalhadores reconheçam e adaptam-se às regras não escritas, ou seja, ter que se adaptar e compreender que há regras informais para seguir – “as coisas como ela são”, reitera a informação sobre o uso das normas e regras escritas, que às vezes são seguidas à risca (44,4%), conforme pode ser visualizado nos relatos: “Existe uma Universidade formal e uma informal. [...] 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 porque aqui a gente não tem tempo’. Existe uma disparidade muito grande” (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 Universidade formal e outra informal, em que existem regras e normas, porém, segue-se de outro jeito. Desta forma, apesar das normativas existirem, muitas delas vêm 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 formais, mas verbais – o que não ajuda o setor para resolução de problemas e para seu próprio desempenho. Observa-se 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).

No que diz respeito às normas não escritas sobre a gestão, estas se concentram nas “regras impostas em cada perfil/estilo de gestão” (Q67; Q72) que, em geral, são regras apenas ditas pelos gestores e que não apresentam por escrito, nem fundamentadas para tal (Q163). Não obstante, como os cargos de direção e chefia apresentam 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 (Q22). 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 sobre 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: “Procedimentos operacionais, padrões existem na cabeça dos mais experientes” (Q74); “Há poucas instruções claras e completas. Processos simples, do dia a dia, numa instituição com a diversidade da Universidade devem ser de fácil acesso” (Q47); “Não há procedimento padrão para nada. Isso dificulta o serviço e gera margem para diversas interpretações e diferenciação de tratamento entre os profissionais” (Q125).

O processo de identificação de como as coisas deveriam ser feitas acontece por meio de normas e regras formais, no entanto, podem acontecer por meio da tradição (“as coisas

sempre foram feitas dessa forma”) – em que os mais antigos no cargo estabelecem os processos (SCHEIN, 2009). Por meio das falas dos pesquisados é possível identificar a falta de procedimentos formalizados na execução de suas atividades, provocando uma “falta de memória organizacional” dos setores e da Universidade quando esses funcionários que detém o conhecimento deixam a instituição (CUNHA, 2016).

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, existindo assim em alguns momentos “a troca de favores” (Q197) ou, em outros termos, “uma mão lava a outra” (Q21). Desta forma, existem “regras invisíveis que regem as relações na Universidade, normas que devem ser seguidas por um e não por outros” (Q51). Sendo que tais situações ocorrem e são “criadas pelos interesses pessoais e não acadêmicos e nem institucionais” (Q65); “Quando cheguei na Universidade não sabia que o corporativismo era superior a Lei 8.112 e ao Código de Ética dos Servidores” (Q108).

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; NUNES; TOLFO; PELLEGRINI, 2021), que vão na contramão aos propósitos declarados do profissionalismo no serviço público (TOLFO; NUNES, 2017). Para Schein (2009, p. 32) “o poder da cultura vem do fato de que as suposições são compartilhadas e, portanto, mutualmente reforçadas”.

Segundo Oszlak (1994), a violação de normas e regras, os critérios de seleção de pessoas, os concursos tendenciosos, o corporativismo, onde o desempenho profissional é realizado tendo por base critérios contestáveis e avaliações desiguais, são modalidades de sofrimento vivenciadas pelos funcionários públicos em suas instituições.

Moura, Vanni e Azevedo (2020) identificaram baixa importância atribuída na conscientização sobre a ética no serviço público na pesquisa realizada sobre o código de ética nas Universidades públicas. Para os autores, os resultados confrontam com o atual desejo da sociedade pela qualidade, melhoria e transparência dos serviços públicos. Portanto, a gestão universitária deveria dar mais ênfase a esses aspectos como forma de aumentar a confiança pública sobre suas práticas e comportamentos.

Outra situação elencada são as “regras sobre carga horária: o prescrito difere do real” (Q3), 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” (Q166). Por vezes, tais situações ocorrem 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” (Q180).

Segundo Zanin *et al.* (2015) há situações em que o período de estágio probatório tem sido usado como estratégia para ameaçar os 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 alcance da estabilidade como servidor público. Tal situação tende a ocorrer com docentes novos ou substitutos que são incumbidos de ministrarem diversas disciplinas enquanto os mais antigos, ou aqueles que fazem parte do grupo dominante, ministram poucas disciplinas que elegem conforme seu interesse (NUNES; TOLFO; PELLEGRINI, 2021).

A desigualdade de tratamento entre servidores novos e antigos não é exclusivo dos docentes ou técnico-administrativos, é algo cultural. Em outras palavras, “existe o tratamento diferenciado entre os ‘novos’ e os ‘velhos’ servidores [...]. Existem os ‘intocáveis’, aqueles que não se subordinam à chefia alguma, por possuírem prestígio expresso em instâncias hierarquicamente superiores” (Q54). Ou seja, há um favorecimento dos 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” (Q66). Ou seja, são situações de “tradição” criadas – “Sempre foi assim” (Q198), “é assim que fazemos e sempre fizemos” (Q27) – e perpetradas pelos trabalhadores mais antigos da instituição, que quando são questionadas pelos mais novos tendem a gerar conflito e em alguns casos retaliações. Segundo um dos participantes, “atualmente a coerção é uma forte regra não escrita. O medo de eventuais punições também rege certos comportamentos” (Q30).

Segundo Tolfo e Nunes (2017) 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, os autores ressaltam 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, ao punir aqueles “fora do padrão” desejado, automaticamente se esclarecem as regras não escritas ou não ditas, que estão presentes no dia a dia organizacional e são internalizadas pelos trabalhadores. Essa prática hostil, se praticada de forma frequente e duradoura, pode se transformar em assédio moral no trabalho (NUNES; TOLFO; PELLEGRINI, 2021)

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 3 Regras e normas não escritas: explicação na integração e ocupação de 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
TOTAL	214	100,0	214	100,0

Fonte: dados primários.

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, que, muitas vezes, têm 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.

Fica evidente nos dados apresentados que a comunicação é um fator preponderante nesse processo de entendimento e prática das normativas organizacionais, e, sua falta ou utilização deficitária, prejudica a estrutura universitária e seus processos, seja intra ou entre setores e com a comunidade externa. Dessa forma, assim como em maior parte das

organizações (públicas e privadas), é preciso reorganizar o processo comunicativo em relação a essas normativas organizacionais para evitar que o aspecto informal (não escrito) seja preponderante em relação ao formal (escrito).

Por fim, o fato é que muitas regras e normas não escritas estão presentes no dia a dia organizacional, e 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A universidade como uma organização complexa tem multiplicidade de interesses e não é tão diferente do mundo das fábricas, pois apresenta tensionamentos, conflitos, competição, metas e discurso diferente da prática.

A partir dos dados analisados foi possível evidenciar que as normas e regras estabelecidas formalmente, que devem nortear os comportamentos e ações dos trabalhadores, às vezes são praticadas. Por sua vez, os trabalhadores precisam reconhecer e se adaptar frequentemente em relação às normas e regras informais (não escritas).

Existe ainda a presença da impunidade que, apesar da existência de regras, normas e do próprio código de ética, os comportamentos e ações dos trabalhadores algumas vezes vão ao revés destes, movidos por interesses próprios ou grupais. Tal aspecto faz com que os trabalhadores comprometidos com sua função enquanto servidor público não denunciem e nem acreditem no processo de julgamento dos casos, uma vez que acreditam que não haverá punição e, possivelmente, podem ser prejudicados por expor “esquemas” e comportamentos contraditórios aos estabelecidos.

Muitas das situações explicitadas não ocorrem apenas na Universidade analisada, estando presentes em outras instituições públicas e privadas, enquanto um elemento cultural e vicioso que influencia e é influenciado pela sociedade, Estado e instituições. Portanto, embora mudanças culturais nessa amplitude sejam difíceis, elas necessitam acontecer para cessar situações antiéticas e que vão em direção oposta aos objetivos institucionais.

Por fim, cabe a fiscalização de como as regras e normas, escritas e não escritas, são ensinadas e praticadas dentro da organização, bem como se os objetivos estão em consonância

com o interesse institucional como fator principal, evitando assim, a utilização do sistema para benefício próprio ou de outrem. Logo, os gestores universitários, que devem averiguar as atividades e os processos nos seus setores, precisam estar atentos às eventuais situações que vão contra os objetivos e metas institucionais ou que ferem as leis e normas estabelecidas.

Como limitação do estudo compreende-se que a pesquisa que apresenta levantamento de dados culturais, conforme apontado por Schein (2009), pode apresentar limitações na qualidade das informações fornecidas pelos participantes, uma vez que estes podem se manter na defensiva, resistir e ocultar dados ou exagerarem nas informações para impressionar o pesquisador. Em relação às sugestões de trabalhos futuros, sugere-se a pesquisa em instituições privadas para verificar e comparar como ocorre o processo de normas e regras escritas e não escritas, e, a pesquisa com gestores organizacionais para identificar a percepção de quem tem possibilidade de promover alterações na cultura e implementar políticas e práticas mais assertivas.

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**. 1a ed. 3a reimp. rev. amp. Lisboa: Edições 70, 2016.

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.

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.

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.

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.

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: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GAI, M. J. P. *et al.* Cultura organizacional de uma universidade brasileira: Uma análise dos valores e práticas organizacionais na percepção dos docentes. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 14, n. 2, p. 47-70, 2021.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, São Paulo: Idéias & Letras, 2007.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral: gestão por humilhação**. Curitiba, PR: Juruá, 2018.

HOFSTEDDE, G.; HOFSTEDDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival**. New York: McGraw-Hill, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

MINAYO, M. C. S. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

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.; 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.

MOURA, T.; VANNI, C. S.; AZEREDO, A. D. Código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal: importância e divulgação para os servidores das universidades federais no estado do Paraná. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 14, n. 3, p. 62-77, 2020.

NUNES, T. S.; SANTOS, L. S. The code of ethics of the federal public server: perceptions and influence on the management of a public university. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 3, p. 57-74, 2022.

NUNES, T. S.; SANTOS, L. S.; TOLFO, S. R. Percepção dos servidores públicos sobre as crenças presentes no cotidiano da Universidade Federal de Santa Catarina: práticas, comportamentos e cultura na instituição. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v.12, n.33, p. 2480-2507, 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Percepções sobre a natureza humana e das relações profissionais no trabalho de servidores universitários. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 274-296, 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; PELLEGRINI, P. G. Percepções de servidores públicos sobre os motivos da ocorrência do assédio moral no trabalho em uma Universidade brasileira. **SUMMA PSICOLÓGICA UST**, v. 18, p. 108-115, 2021.

OSZLAK, O. Los administradores gubernamentales: la creación de un cuerpo gerencial de elite en el sector público argentino. **Revista APORTES de la AAG**, v. 1, n. 1, 1994.

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.

REIS, G. G.; AZEVEDO, M; C. Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 48-70, 2015.

ROSA, C. M.; CERRUTTI, M. R.; GOMES, G. Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no Work Life Balance: estudo em uma instituição de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 13, n. 2, p. 161-182, 2020.

SANTOS, L. S. *et al.* Values and Public Administration: a discussion on Rationality and Parenthetical Attitude. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 3, p. 1-25, 2018.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLFO, S. R.; NUNES, T. S. Serviço público e assédio moral no trabalho: paradoxos entre a racionalidade das regras e a informalidade. In: GEDIEL, J. A. P. *et al.* (Orgs). **Estratégias autoritárias do Estado empregador: assédio e resistências**. Curitiba, PR, Kaygangue Ltda, 2017. p. 155-174.

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.

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.