

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

GISELLY RIBEIRO PASSOS VIANNA PIANISSOLA

**SUORTE SOCIAL: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS* DE  
ALEGRE**

VITÓRIA  
2018

GISELLY RIBEIRO PASSOS VIANNA PIANISSOLA

**SUPORTE SOCIAL: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS DE*  
ALEGRE**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

VITÓRIA

2018

GISELLY RIBEIRO PASSOS VIANNA PIANISSOLA

**SUPORTE SOCIAL: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – CAMPUS DE  
ALEGRE**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilene Olivier Ferreira de Oliveira  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Susane Petinelli-Souza  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

Prof. Dr. Marison Luiz Soares  
Universidade Federal do Espírito Santo

## AGRADECIMENTOS

Sempre em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me dado a perseverança necessária para concluir esse mestrado e me ensinado mais uma vez a crescer diante das dificuldades.

À minha família, fonte de toda inspiração e amor, por seu apoio incondicional. À minha mãe, minha rainha e exemplo de fé; à minha irmã, meu porto seguro; e ao meu pai, sempre disposto a me ajudar. Obrigada por acreditarem em mim.

Ao meu esposo, meu grande amor e companheiro em todos os momentos, por ser meu maior incentivador e por estar comigo durante essa jornada. Por ter me acompanhado em várias etapas, desde a qualificação ao grupo focal, com toda paciência e carinho que eu precisava nessas horas.

À minha orientadora, Marilene, por ter embarcado comigo nessa pesquisa, por suas contribuições valiosas e pelas palavras de carinho e apoio nos momentos difíceis durante esse percurso.

Aos meus colegas de trabalho, de modo muito especial, a toda equipe do Restaurante Universitário de Alegre que não mediu esforços para me ajudar a concluir esse mestrado. Sem citar nomes, me refiro a todos, servidores e terceirizados, que fizeram parte da minha vida durante quase cinco anos. Pelo apoio durante a realização das disciplinas, pelo incentivo quando eu me encontrava desmotivada. Trabalhar com vocês foi um grande presente.

À diretora do Departamento de Gestão de Restaurante, Amélia, que desde meu ingresso no mestrado me forneceu todo suporte necessário. E aos demais colegas de departamento, pelos conselhos e palavras de apoio.

Aos amigos, familiares e aos colegas de mestrado, pelo apoio e paciência.

Aos servidores do *campus* de Alegre que ricamente contribuíram para a realização desta pesquisa. Agradeço a todos que dedicaram um tempo para responder o questionário e participar de nosso grupo focal e também aos servidores que se colocaram à disposição quando as dúvidas surgiam durante o processo de escrita.

## RESUMO

O suporte social é fator indispensável para promover o bem-estar, saúde física e mental dentro de uma organização. Organizações, sejam públicas ou privadas, devem priorizar valores como autonomia, realização, prestígio e preocupação com a coletividade, fundamentais para percepção do suporte social. Este trabalho teve como principal objetivo compreender os processos de suporte social no *campus* de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), a partir das percepções e expectativas dos técnico-administrativos em educação (TAEs). Tratou-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, que utilizou o método da etnografia para coleta de dados. Dentro do universo etnográfico, as ferramentas utilizadas foram: a observação sistemática participativa, cujas impressões resultaram em um diário de campo; um formulário *online* para captar percepções dos servidores sobre o tema; e um grupo focal. Organizaram-se as informações obtidas em tópicos, agrupando-as nas dimensões emocional, instrumental e informacional do suporte social. Em seguida, a partir dessas informações, foi construída uma descrição densa da realidade local, que permitiu conhecer frustrações e expectativas dos TAEs. Como importante resultado percebeu-se uma forte rede de apoio criada entre servidores para suprir a ausência do suporte institucional, sobretudo com relação às questões instrumentais e de gestão de pessoas. Como consequência dessa ausência de apoio, as relações se fortalecem e auxiliam a lidar com as dificuldades cotidianas para o desempenho das funções laborais. Outro resultado a ser destacado é a diferença na estrutura para as atividades de lazer, observada entre o *campus* de Goiabeiras e o *campus* de Alegre, onde existem poucas iniciativas para prática de atividades fora do horário de trabalho, fruto de iniciativas coletivas. Espera-se que, a partir desse levantamento, seja estimulada a prática da reflexão por parte dos gestores, de modo que busquem estratégias para corrigir os pontos deficientes, dentro das limitações do atual momento político e econômico. A fim de colaborar nesse sentido, como produto técnico, elaborou-se um projeto de suporte social para os servidores do *campus* de Alegre.

**Palavras chave:** suporte social, etnografia, cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho, organização pública.

## ABSTRACT

Social support is an indispensable factor in promoting well-being, physical and mental health within an organization. Organizations, whether public or private, should prioritize values such as autonomy, achievement, prestige and concern with the community, fundamental for the perception of social support. The main objective of this work was to understand the social support processes at *Alegre campus* of the Federal University of Espírito Santo (UFES), based on the perceptions and expectations of the technical-administrative in education (TAEs). It was a qualitative research, of descriptive character, that used the method of ethnography for data collection. Within the ethnographic universe, the tools used were: participatory systematic observation, whose impressions resulted in a field diary; an online form to capture perceptions of the servers on the subject; and a focus group. The information has been organized into topics, grouping them into the emotional, instrumental and informational dimensions of social support. Then, from this information, a dense description of the local reality was constructed, which allowed to know frustrations and expectations of the TAEs. As an important result, a strong support network was established between servers to cover the absence of institutional support, especially with regard to instrumental and personnel management issues. As a consequence of this lack of support, relationships strengthen and help to deal with daily difficulties in the performance of work functions. Another result to be highlighted is the difference in structure for leisure activities observed between the *campus* of Goiabeiras and the *campus* of Alegre, where there are few initiatives to practice activities outside of working hours, as a result of collective initiatives. It is hoped that, from this research, the practice of reflection will be stimulated by managers, so that they look for strategies to correct deficient points, within the limitations of the current political and economic moment. In order to collaborate in this sense, as a technical product, a social support project was developed for the employee of the *Alegre campus*.

**Key words:** social support, ethnography, organizational culture, quality of life at work, public organization.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Suporte Social .....	46
Quadro 2 – Características de Suporte Social .....	49
Quadro 3 – Evolução dos conceitos de QVT.....	54
Quadro 4 – Sugestões aos gestores para melhorias na rede de suporte social .....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composição da amostra .....	27
Figura 2 – Níveis de cultura organizacional e suas inter-relações .....	40
Figura 3 – Dimensões de Suporte Social segundo Dunst e Trivette (1990) .....	47

## LISTA DE SIGLAS

**ANPAD** – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

**AVA** – Ambiente Virtual de Aprendizagem

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CASES** – Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo

**CCA/UFES** – Centro de Ciências Agrárias/UFES

**CCAE/UFES** – Centro de Ciências Agrárias e Engenharias/UFES

**CCENS/UFES** – Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde/UFES

**CLT** – Consolidação das Leis Trabalhistas

**CPCS** – Comissão de Planejamento da Capacitação de Servidores Técnico-Administrativos em Educação

**CUn/UFES** – Conselho Universitário da UFES

**DDP/UFES** – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas/UFES

**EPSST** – Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho

**GQT** – Gestão de Qualidade Total

**IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior

**MEC** – Ministério da Educação e Cultura

**PQVT** – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

**PROGEP/UFES** – Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

**QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho

**REUNI** – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

**RJU** – Regime Jurídico Único

**RU** – Restaurante Universitário

**SASAS** – Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social

**SAUNI** – Serviço de Assistência da Universidade

**SS** – Suporte Social

**SUGrad** – Secretaria Única de Graduação

**TAEs** – Técnico-administrativos em Educação

**TCLE** – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**UFES** – Universidade Federal do Espírito Santo

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	10
1.1 INTRODUÇÃO .....	10
1.2 O CONTEXTO DO PROBLEMA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
1.5 DELIMITAÇÃO .....	17
CAPÍTULO 2 – MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	18
2.1 A ABORDAGEM DA PESQUISA .....	18
2.2 O MÉTODO ETNOGRÁFICO .....	19
2.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	23
2.4 O CAMPO DE PESQUISA.....	23
2.5 TIPOS DE DADOS, FONTES DE PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
2.6 FORMA DE PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	37
3.1 CONCEITOS BÁSICOS.....	37
3.2 TEORIAS DE BASE .....	37
<b>3.2.1 Olhares diversos sobre cultura organizacional .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2.2 Olhares diversos sobre suporte social.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.3 Qualidade de vida no trabalho .....</b>	<b>52</b>
3.3 A REALIDADE DO SUPORTE SOCIAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	58
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	62
4.1 CONHECENDO O CAMPUS DE ALEGRE .....	62
4.2 INSERÇÃO NA CULTURA LOCAL.....	66
4.3 SUPORTE EMOCIONAL VERSUS MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL.....	69
4.4 SUPORTE INSTRUMENTAL VERSUS ESTRUTURA DE TRABALHO E LAZER .....	81
4.5 SUPORTE INFORMACIONAL VERSUS RUÍDOS DE COMUNICAÇÃO .....	86
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	88
5.1 ASPECTOS RELACIONADOS À PESQUISA .....	88
5.2 MODELO APLICÁVEL DE REDES DE SUPORTE SOCIAL.....	90
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	104
APÊNDICE B - CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA.....	105
APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES .....	106
APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO .....	107

## **CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Os direitos dos trabalhadores foram, e continuam sendo, conquistados ao longo da história. Apesar dos avanços observados nesse âmbito, ainda tem-se uma incipiente preocupação com o suporte social aos trabalhadores, sejam de instituições públicas ou privadas. As leis garantem um suporte funcionalista ao trabalhador, mas, a qualidade de vida no ambiente de trabalho é diretamente ligada às estratégias de gestão das instituições, sua filosofia, seus valores, sua visão e missão, o que requer estudos específicos de sua cultura e demandas. Isso porque a história da relação de trabalho no Brasil mostra que não foram cultivados valores relacionados ao bem-estar dos sujeitos no ambiente laboral.

Os primeiros trabalhadores brasileiros foram os indígenas do litoral que no início do século XVI ajudaram a extrair o pau-brasil e a erguer as primeiras vilas, cuja forma de pagamento era insignificante aos colonizadores, caracterizando assim a exploração da mão de obra. A partir de 1550, paralelamente, o regime escravagista se tornou a principal forma de trabalho do período colonial e monárquico. Os escravos africanos não eram considerados seres humanos, mas mercadorias como quaisquer outras, sem nenhum tipo de direito (ARRUDA; PILETTI, 1997).

Posteriormente, a abolição da escravatura e a proclamação da república tornaram realidade jurídica o princípio da equidade política, apesar de não significar, de imediato, grandes melhorias na vida dos excluídos socialmente ou nas práticas econômicas, sociais e trabalhistas (GOMES, 2002). Apesar disso, tem-se nos anos da primeira república brasileira o marco inicial da construção da identidade do trabalhador e das lutas por direitos sociais no trabalho. As principais demandas eram: jornada de trabalho de oito horas diárias; regulamentação do trabalho feminino (com amparo à gravidez) e dos menores e normatização de acidentes no trabalho. Porém, a resistência patronal foi grande, e os acordos obtidos frágeis e instáveis, dada a incipiência das organizações de classe. Apesar de tudo, pode-se

dizer que houve um avanço na intervenção estatal em assuntos trabalhistas, com a votação das primeiras leis sobre o assunto (GOMES, 2002).

Apesar disso, no Governo Vargas, que teve início em 1930, o que se verificou foi que, em meio às concessões aos trabalhadores, a Lei de Sindicalização, promulgada em 1931, impingiu forte controle sobre os sindicatos com o intuito de evitar a luta de classes (ARRUDA; PILETTI, 1997).

A década seguinte foi marcada pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), instituída em 1943, considerada uma vitória dos trabalhadores, por se constituir em um conjunto de dispositivos legais com objetivo de amparo e proteção, incluindo, por exemplo, a criação do salário mínimo, jornada diária de oito horas, direito a férias remuneradas, regulamentação do trabalho do menor e da mulher (GOMES, 2002).

Porém, muito ainda precisava ser feito e outros avanços se deram nos 45 anos passados entre a criação da CLT e a Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988) que traz no bojo de seu Art. 7º 34 incisos com as conquistas obtidas nessa luta, incluindo, por exemplo: seguro-desemprego, décimo terceiro salário baseado na remuneração integral ou aposentadoria; licença maternidade de cento e vinte dias; abono de férias de, no mínimo, um terço da remuneração; salários não inferiores a um salário mínimo.

Dessa forma, como é possível ver, o contexto histórico brasileiro revela que foi preciso a mão do Estado para que houvesse um mínimo de suporte ao trabalhador. No entanto, em que pese essa sequência de institutos jurídicos em prol do trabalhador, eles se constituem em suportes operacionais, funcionalistas, sem a vertente qualitativa do ambiente de trabalho e do bem-estar.

Apesar disso, outros atores sociais, como pesquisadores de universidades e institutos de pesquisa e profissionais liberais continuaram questionando o ambiente laboral e concebendo novas filosofias de gestão. Entre elas surgiu o conceito de Gestão de Qualidade Total (GQT), uma estratégia da administração que orienta a conscientização sobre a qualidade em todos os processos organizacionais. Concebida e desenvolvida nas décadas de 1960 e 1970, a GQT, que inicialmente

dava grande ênfase aos processos e procedimentos operacionais, não se restringe somente a isso, envolvendo também o que se denominou de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). De acordo com Albuquerque e França (1998, p.41), trata-se de:

Conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

No entanto, apesar dos progressos observados voltados ao bem-estar do trabalhador, por meio de leis e estratégias de gestão, ainda pode-se observar um suporte social deficiente dentro do ambiente de trabalho.

Suporte ou apoio social é um conceito com diversas definições, sendo, de modo geral, toda informação, falada ou não, e/ou auxílio material oferecidos por grupos e/ou pessoas que se conhecem e que resultam em efeitos emocionais e/ou comportamentos positivos (VALLA, 1999, p.10). Rodriguez e Cohen (1998) propõem a classificação do suporte social em três níveis, sendo: emocional (comunicação verbal e não verbal que indicam cuidado e preocupação), instrumental (auxílio concreto ou prático que aumente a sensação de controle) e informacional (apoio a partir de noções para guiar e orientar ações).

Um levantamento sobre apoio social no ambiente laboral e a saúde do trabalhador indicou que ainda há pouca preocupação sobre a temática no país, cujos estudos são pouco divulgados. Além disso, ficou evidenciado que o apoio social exerce uma influência significativa sobre a saúde do trabalhador e que as relações interpessoais, por mais complexas que sejam, são fundamentais para o ser humano dentro das organizações, afetando diretamente sua saúde (RODRIGUEZ; COHEN, 1998).

Essa concepção foi assimilada por outros autores e corroborada, por exemplo, por Fonseca e Moura (2008) ao afirmarem que o suporte social é considerado capaz de gerar efeitos positivos para a saúde física e mental, guardando uma estreita relação com bem-estar. Essas consequências podem ser vistas tanto no ambiente das empresas privadas quanto das públicas, como as universidades federais, local onde foi percebido o problema.

## 1.2 O CONTEXTO DO PROBLEMA

As universidades federais são consideradas um sistema social altamente dinâmico e complexo, que resulta de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nelas atuam e agem de acordo com interesses próprios (RIZZATI, 2002).

Nessas instituições há dois tipos de servidores públicos: os docentes e os técnico-administrativos, ambos sob a égide do Regime Jurídico Único (RJU), ressaltando que ambos podem atuar como gestores, que, conforme Souza (2009) têm focado suas ações sobre o tripé constitucional que rege as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), qual seja: ensino, pesquisa e extensão, tendo no governo federal sua fonte de recursos. No entanto, apesar de toda a legislação que dá a esse processo de gestão um caráter burocrático, quase sem flexibilidade, pode-se dizer que a forma como os gestores atuam é idiossincrática, ou seja, pode variar de acordo sua história de vida, formação técnica, ideologia e valores, uma vez que ao elaborarem o plano de solicitação de investimentos, poderão dar prioridade a diferentes problemas e projetos.

Assim, sua maneira de lidar com os recursos, inclusive os humanos, apesar de sua estrutura organizacional e das diversas instâncias de decisão, pode ir de uma forma mais autocrática à ampla participação, valorizando ou não as relações humanas e suas peculiaridades em sua gestão.

A história recente mostra ações do governo federal que culminaram no aumento do número de instituições de ensino superior no país, exigindo mudanças estruturais, quantitativas e qualitativas para que as demandas da sociedade pudessem ser atendidas. Assim, novas concessões foram feitas pelo Ministério da Educação (MEC) para a criação de faculdades e cursos, com o conseqüente aumento da oferta de vagas, dado também pelo crescimento de instituições particulares e estaduais. Além disso, houve uma grande discussão sobre as matrizes curriculares dos cursos de graduação e ampliação dos mestrados e doutorados.

Essas ações foram potencializadas por medidas no âmbito das instituições públicas por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais (REUNI) (NEZ, 2016), que teve como objetivo criar condições para ampliar o acesso e a permanência dos alunos na educação superior, valendo-se, juntamente com outras ações, do modelo *multicampi* para propiciar o crescimento quantitativo das vagas e o atendimento em várias regiões brasileiras (BRASIL, 2007).

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) adotou essa estrutura organizacional e teve sua oferta de cursos ampliada a partir do REUNI, nos seus quatro *campi*: Goiabeiras e Maruípe, ambos em Vitória, São Mateus e Alegre. A Administração Central localiza-se no *campus* de Goiabeiras.

No entanto, apesar de facilitar o acesso da população que deseja cursar o ensino superior em localidades fora dos grandes centros urbanos, o modelo *multicampi* apresenta também algumas desvantagens, destacando-se um possível menor nível de suporte social aos seus servidores, no que tange ao desenvolvimento de pessoas, promoção da saúde e estruturas físicas, por exemplo.

No caso dos cursos de capacitação ofertados pelo Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/UFES) observa-se que eles concentram-se majoritariamente em Vitória. Assim, para o servidor que desempenha suas atividades no *campus* de Alegre ou de São Mateus, dependendo do cargo que ocupa, torna-se inviável se ausentar de seu ambiente de trabalho por vários dias para se capacitar. Além disso, nem sempre são disponibilizadas diárias para auxiliar com as despesas por terem que se deslocar até a capital.

Em relação à promoção de saúde, no caso particular de Alegre, o alcance dos serviços oferecidos também é insuficiente às demandas do *campus*. Quanto ao serviço médico, há apenas um profissional no *campus*, responsável também pela realização das perícias médicas. Ou seja, fora do expediente desse servidor ou durante o atendimento das perícias, não há profissional disponível para atender as intercorrências que possam acometer técnicos e professores em seu horário de trabalho.

Como última evidência, observou-se que em alguns setores há falta de estrutura para desenvolvimento das atividades. O Restaurante Universitário (RU) do *campus* de Alegre é um dos destaques. Nele atende-se hoje um público médio diário de

1.800 usuários, dentro de uma estrutura antiga, projetada para o início das atividades em Alegre, quando existia apenas o curso de Agronomia. Hoje, são 17 cursos e a obra para reforma e expansão do restaurante, iniciada há mais de seis anos, foi reiniciada apenas no início de 2017, com previsão de término em março de 2018, acarretando em uma estrutura precária para produção de refeições e em um espaço físico insuficiente para o número de usuários da unidade, resultando em grandes filas para o acesso ao restaurante.

A partir desse contexto questionou-se:

**Quais as percepções do servidor do *campus* de Alegre quanto ao suporte social fornecido pela instituição? Quais são suas expectativas e qual é a realidade hoje encontrada?**

### 1.3 OBJETIVOS

Tomando por base o questionamento da pesquisa foi traçado o seguinte objetivo geral:

**Compreender os processos de suporte social no *campus* de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo a partir das percepções e expectativas de seus servidores.**

Desse modo, fez-se necessário estabelecer os objetivos específicos, explicitados a seguir:

- Levantar as percepções dos servidores sobre o suporte social existente na instituição;
- Identificar as expectativas desses servidores relacionados a um suporte social ideal no ambiente de trabalho;
- Delinear um modelo aplicável de redes de suporte social a partir das informações coletadas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema principal desta dissertação partiu de uma inquietação profissional minha: as diferentes oportunidades para participação em cursos de capacitação presenciais entre servidores de uma mesma instituição. Com a concentração destes cursos em Vitória, os servidores lotados nos *campi* fora da capital, viam-se condicionados a vários fatores para sua participação: a liberação da chefia por um dia ou mais de trabalho (estando distantes para atender quaisquer necessidades emergenciais), a concessão de diárias para a estadia em Vitória, e, não menos importante, a possibilidade de adaptar à rotina familiar a esse período de ausência.

Levando essa inquietação a uma das reuniões de orientação, me foi lançada a seguinte pergunta: não haveria um universo maior de situações nas quais esses servidores possam se sentir desfavorecidos ou não acolhidos pela instituição por estarem distantes da Administração Central, além dos cursos de capacitação? Surgiu, então, a temática do suporte social.

O suporte social é fator imprescindível na contribuição para o bem-estar, saúde física e mental dos indivíduos, sendo ainda capaz de possibilitar vantagens para a organização como o aumento do comprometimento e da satisfação no trabalho. Estudos apontam a necessidade de as organizações, sejam públicas ou privadas, priorizarem valores como autonomia, realização, prestígio e preocupação com a coletividade, considerados preditores do suporte social no trabalho (ANDRADE; ESTIVALETE, 2013).

Um estudo realizado com servidores técnico-administrativos e docentes na UFES relacionado à percepção do suporte social dentro da instituição, com a aplicação da Escala de Percepção de Suporte Social, indicou que os servidores não possuem certeza se recebem ou não suporte social no ambiente de trabalho (TOGNI, 2015).

Isso demonstra que avaliar a existência de redes de suporte social em uma instituição sob a ótica de seus servidores por meio do levantamento de suas expectativas *versus* a realidade encontrada, pode levar os gestores a uma reflexão sobre a importância do bem-estar de seus colaboradores. Desse modo, é possível

motivar a criação de estratégias de gestão que permitam corrigir os pontos deficientes, mesmo com as limitações do atual momento político do país, considerando ainda questões relacionadas à distância da Administração Central, uma vez que a pesquisa foi realizada em um *campus* de interior.

### 1.5 DELIMITAÇÃO

A pesquisa teve por foco o *campus* de Alegre da UFES, que atualmente possui 364 servidores, sendo 133 técnico-administrativos e 231 docentes (UFES, 2017c).

A escolha de um *campus* no interior, no caso, o de Alegre, associou-se ao questionamento sobre a existência de suporte social igualitário para os servidores dentro de uma mesma instituição, apesar da distância geográfica da Administração Central. Por sua vez, a escolha de apenas um *campus* esteve atrelada ao método utilizado, a etnografia, que exige muitas horas de trabalho de campo, não sendo possível a um único pesquisador, em tempo tão exíguo como o do mestrado, realizar esse levantamento em mais de um *campus*.

## CAPÍTULO 2 – MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Ao se iniciar este projeto foi traçado o objetivo de compreender os processos de suporte social no *campus* de Alegre da UFES, por meio das percepções e expectativas de seus servidores. A partir deste objetivo, fez-se uma reflexão sobre os aspectos metodológicos mais adequados à sua consecução, quais sejam: a abordagem da pesquisa, o método, o tipo de pesquisa, o campo, o instrumento de coleta de dados, as fontes de pesquisa e a forma de processamento e a análise do material coletado.

### 2.1 A ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa consiste em uma proposta em nível macro, sobre os procedimentos a serem adotados no desenvolvimento do campo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), existem dois olhares básicos da forma de abordagem do problema: o quantitativo e o qualitativo.

A dimensão quantitativa pressupõe uma população composta por objetos de estudo comparáveis, fornecendo dados que podem ser generalizados (GOLDENBERG, 2004). Esses dados são transformados em informações passíveis de serem analisadas e discutidas, tomando por base o referencial teórico ou pesquisas correlatas (MARTINS, 2013).

Por sua vez, no tocante a pesquisas qualitativas a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão do objeto da pesquisa, permitindo assim, obter dados da realidade pesquisada, diretamente com cada indivíduo, grupo ou instituição, de forma concreta (GOLDENBERG, 2004).

Tomando como referência os objetivos propostos, optou-se pela dimensão qualitativa, considerando-a mais adequada à sua consecução. Isso porque, não foi pretensão mensurar as opiniões dos participantes, uma vez que o mais relevante está na percepção, ou seja, no modo como eles vivem, sentem e expressam o apoio social fornecido ou não pela instituição.

A partir dessa abordagem, outros níveis foram considerados, de forma sequencial, como o método que, segundo Lakatos e Marconi (2003), se trata do conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar os objetivos, com segurança e economia, traçando o caminho a ser seguido, detectando os erros e amparando as decisões do cientista.

Dentre os métodos de procedimento mais utilizados em pesquisas desta natureza, optou-se pela etnografia.

## 2.2 O MÉTODO ETNOGRÁFICO

A etnografia foi criada e desenvolvida na Antropologia, com grande crescimento e popularização nas primeiras décadas do século XX. Inicialmente era voltada ao estudo de sociedades exóticas, com objetivo apenas de compreender a natureza humana, a afiliação social e a condução da vida cotidiana. Com o tempo, o método etnográfico foi ampliado, sendo utilizado também em ambientes urbanos, em constante mudança cultural, perdendo o caráter inicial de estudar grupos isolados e pouco mutáveis (MARIAMPOLSKI, 2006).

O método envolve a descrição de eventos que ocorrem na vida de um determinado grupo, com atenção especial às estruturas sociais e ao comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo, contemplando a interpretação do significado desses eventos para a cultura da coletividade (GODOY, 1995).

Assim, é preciso considerar que a realidade social é composta pelo mundo material que cerca os indivíduos e pelos instrumentos simbólicos por meio dos quais os seres

humanos atribuem sentido ao mundo material, portanto, as pessoas, os objetos, as relações e os acontecimentos somente passam a fazer parte da realidade quando se inserem em um sistema de valores e significados, ou seja, estar em um determinado universo cultural que reconhece sua existência e lhes atribui um peso e um valor (BARBOSA, 2003).

Para Geertz (1989) a cultura é uma teia de significados construída pelos próprios homens, sendo a antropologia uma ciência interpretativa que se coloca à busca destes significados. Para isso, o antropólogo deve ter em mente que o objeto da etnografia é uma hierarquia estratificada de estruturas significantes, de tal modo, que as diversas situações e relações sociais possam ser percebidas e interpretadas. Por consequência, deve propiciar ao pesquisador elaborar uma descrição mais densa sobre o que um grupo de pessoas faz e o significado desses atos para elas, considerando o contexto em que vivem.

O estudo do polonês Malinowski (1976) foi um dos pioneiros da etnografia moderna ou contemporânea, tendo convivido por dois anos com nativos das Ilhas Trobriand, na Nova Guiné, durante a Primeira Guerra Mundial. A partir de seu trabalho, Malinowski (1976), conseguiu fazer uma descrição sobre a natureza humana naquela região e traçar um método com três itens principais para a pesquisa etnográfica.

Nesse método, em primeiro lugar, o pesquisador deve ser guiado por objetivos científicos e conhecer as normas e critérios da etnografia moderna. Em segundo, deve possuir boas condições de trabalho, ou seja, viver efetivamente entre nativos, acompanhando seu cotidiano. Por último, deve recorrer a métodos especiais de coleta, manipulação e registro de evidências, através da busca de narrativas típicas, palavras e expressões representativas da mentalidade nativa, capazes de contribuir para a compreensão de sua visão de mundo (MALINOWSKI, 1976).

Observa-se então que a pesquisa em questão atendeu a essas especificações, pois as normas e critérios da etnografia estão disponíveis para serem estudadas; a pesquisadora teve acesso ao cotidiano do ambiente pesquisado e às pessoas que nele atuam, abrindo espaço para a coleta de dados por meio de diferentes instrumentos.

Depreende-se então que o trabalho de campo é parte fundamental da pesquisa etnográfica, pois somente um contato intenso e prolongado com a cultura ou grupo em estudo permitirá descobrir como seu sistema de significados culturais está organizado, como se desenvolveu e como influencia o comportamento grupal (GODOY, 1995). Neste caso, registra-se que a pesquisadora desenvolveu suas atividades como técnica-administrativa em educação no *campus* de Alegre entre 2012 e meados de 2017, vivenciando as situações que deram evidência ao problema de pesquisa.

Dentro dessa premissa, afirma Cavendon (2014) que para iniciar uma pesquisa etnográfica o primeiro passo é fazer uma leitura de etnografias clássicas e contemporâneas a fim de conhecer os aspectos relativos ao método, como seus avanços, adaptações e limitações, além de sua forma particular de apresentação de dados, o que foi feito por meio dos trabalhos de Malinowski (1976), Peirano (1995) e Mauss (1993).

Após essa etapa, deve-se estabelecer um objeto a ser investigado e um tema, geralmente provisório, uma vez que é preciso estar aberto ao que o campo irá apresentar. Enquanto a temática da pesquisa deve ser estabelecida considerando as possíveis adaptações ao longo do processo, o objeto de estudo deve ser cuidadosamente investigado, com levantamento de livros de história, jornais, memoriais. Geralmente, entrevistados sentem-se lisonjeados quando o pesquisador demonstra conhecer pelo menos um pouco de sua cultura (CAVENDON, 2014).

Seguindo essas prescrições foi realizada uma pesquisa utilizando simultaneamente os descritores 'etnografia' *and* 'suporte social' e 'suporte social' *and* 'universidade', cujo resultado foi infrutífero. Foi preciso então ampliar a busca, o que foi feito com, 'suporte social' *and* 'serviço público' não se encontrando artigos com este foco específico. Os resultados dizem respeito a publicações que apenas mencionam o assunto em seu conteúdo. O levantamento foi realizado nas seguintes bases: Google Acadêmico e Periódicos Capes. Posteriormente foi encontrada a dissertação de Togni (2015) que tratou em conjunto da justiça distributiva e suporte social.

Na sequência do método, depois de estabelecido o objeto deve-se fazer uma aproximação informal do local a ser estudado, que permita ter noção do lugar e das

peças que farão parte de sua rotina e selecionar um informante chave para ter acesso à população pesquisada. A escolha desse guia deve ser criteriosa, pois a maneira como ele conduzirá o pesquisador aos meandros daquela cultura poderá ter reflexos positivos ou negativos sobre a participação da população na pesquisa e, conseqüentemente, sobre seus resultados (CAVENDON, 2014). Nesse sentido, pode-se dizer que já existia essa aproximação, uma vez que a pesquisadora estava inserida no local da pesquisa como profissional e que não houve necessidade de um informante-chave, exatamente por essa razão. Apesar disso, durante o trabalho de campo, espera-se que algumas pessoas assumam papel crucial na coleta de dados de setores nos quais se tem pouco trâmite. Nesta pesquisa, durante a busca por informações mais específicas relacionadas à estrutura organizacional, alguns gestores e servidores assumiram esse papel, esclarecendo as dúvidas pertinentes, durante o processo de coleta de dados e na escrita etnográfica.

Para a boa condução da pesquisa etnográfica, além da escolha adequada da pessoa que irá inseri-lo no campo de pesquisa, deve-se levar em conta a questão da sensibilidade. É fundamental que o pesquisador estabeleça uma relação de empatia com os entrevistados. A qualidade dos dados está diretamente relacionada com a capacidade de o pesquisador ouvir e compreender o outro com base na emoção, que nesse tipo de estudo é indispensável para quem se propõe a conhecer uma cultura (CAVENDON, 1999).

A afirmativa de Cavedon encontra respaldo em Maia (2009) ao afirmar que esse método, em sua dimensão contemporânea, define uma nova postura, não somente mais uma técnica. Isso significa que o pesquisador passa a entender a necessidade de efetuar a própria pesquisa de campo com o papel de observador direto e teórico, ou seja, ele não se limita mais apenas a análise do material coletado, mas também busca observar e compreender o que faz a singularidade de determinada cultura. Dentro dessa perspectiva, a vivência no *campus*, dentro de um período de tempo delineado, foi guiada pelos conceitos da etnografia e do suporte social.

Por possibilitar uma compreensão mais profunda da realidade sociocultural e do universo simbólico da instituição, o conhecimento fornecido pela etnografia permite a formação de um quadro mais realista dos desafios enfrentados pelos gestores e é capaz de aproximá-los dessa realidade (MASCARENHAS, 2002).

### 2.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma vez identificados a abordagem e o método, foi necessário refletir sobre o tipo de pesquisa mais adequado aos propósitos desta dissertação. Nesse caso, a escolha recaiu sobre a pesquisa descritiva, que está intrinsecamente relacionada ao método etnográfico, dado que sua proposta básica é descrever características específicas de povos, sociedades, comunidades, (CAVEDON, 2014), podendo chegar ao nível do grupo nas organizações (MASCARENHAS, 2002).

Esse caráter descritivo permite identificar e expor características de determinada população, não tendo o compromisso de explicar os fenômenos que descreve apesar de fornecer dados para tais explicações (MORESI, 2004).

Em outra dimensão, tem-se também como característica deste trabalho, a pesquisa bibliográfica, que consiste em estudo sistematizado, desenvolvido com a utilização de materiais publicados em fontes acessíveis ao público em geral (livros, revistas, jornais, redes eletrônicas) (MORESI, 2004). Essa pesquisa foi fundamental para compreender a etnografia, até então conhecida de forma muito superficial pela pesquisadora, auxiliando na elaboração da fundamentação teórica e, sobretudo, dando suporte à coleta de dados e sua análise. Além disso, foi fundamental para consolidar os conhecimentos sobre o suporte social, o que foi obtido por meio de artigos e da dissertação de Togni (2015).

Esses tipos de pesquisa possuem um campo próprio, destacando-se aqui aquele que está atrelado ao método etnográfico.

### 2.4 O CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada no *campus* de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo. Essa unidade organizacional está localizada na região sul do Espírito Santo e oferta 17 cursos de graduação, oito cursos de mestrado e três de doutorado. Com o desmembramento do Centro de Ciências Agrárias (CCA), o *campus* passou a

abrigar dois centros de ensino denominados Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAEE) e Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS), sendo que ambos compartilham o mesmo espaço físico, com atividades de ensino, pesquisa e extensão, em articulação com os cursos de graduação e as coordenações dos programas de pós-graduação (UFES, 2017a).

Dentro da etnografia, com a devida autorização para adentrar no universo da pesquisa, é importante que as primeiras idas a campo sejam registradas em diários, com detalhes importantes sobre o campo e também sobre suas impressões iniciais. Nesse sentido, Cavedon (2014) recomenda o uso do 'Caderno de Campo', que no passado servia para se fazer as anotações à medida que as observações eram realizadas. Na atualidade esse instrumento auxiliar ganhou nova dimensão, podendo hoje ser utilizado um instrumento que permita fazer gravações de voz e imagem, individual ou simultaneamente, como o telefone móvel (celular). Esse instrumento permite a confecção do diário de campo, no qual serão transcritos, de forma mais detalhada, as observações e registros realizados no cotidiano.

Pelo fato de a pesquisadora encontrar-se, à época da coleta de informações, inserida dentro do campo de pesquisa, o diário de campo possuiu características um pouco distintas, sendo focado, sobretudo, em eventos que chamassem a atenção por sua relação com suporte social, não existindo o formato de visitas a campo planejadas, elas fizeram parte do cotidiano e foram intermediadas por diversos moderadores, dependendo do assunto e do local onde o evento ocorresse. Assim sendo, as fontes para a escrita do diário de campo foram o contato diário com servidores de diferentes setores e os conhecimentos acerca da realidade local obtidos ao longo dos anos. A escrita, por sua vez, foi agrupada em tópicos, buscando agrupar as dimensões instrumental, emocional e informacional do suporte social.

## 2.5 TIPOS DE DADOS, FONTES DE PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a obtenção de dados foram utilizados três procedimentos: pesquisa bibliográfica, conforme mencionado anteriormente, pesquisa documental e contatos diretos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Segundo Lakatos e Marconi (2003), os dados podem ser classificados em primários e secundários, conforme suas fontes:

- Fontes primárias: dados históricos, bibliográficos, estatísticos, informações, pesquisas e material cartográfico, arquivos oficiais e particulares, registros em geral, documentação pessoal, correspondência pública ou privada, dentre outros.

O levantamento por meio das fontes primárias constituiu parte importante da pesquisa antes e durante a etapa de coleta de dados. Anterior à coleta, amparou a escolha do tema, fornecendo informações importantes sobre a cultura local. Nesta etapa, foram consultadas informações de maneira informal junto aos servidores do *campus* e análise de conversas registradas em grupos na internet. Porém, na fase de coleta de dados, se fez ferramenta chave para o desenvolvimento deste estudo etnográfico. Para a melhor compreensão da realidade do local, pesquisou-se o histórico do *campus* e sua relação com as percepções de suporte social por parte de seus servidores.

A inserção da pesquisadora, *in loco*, durante o período de observação e as informações registradas no diário de campo durante o período de um ano, entre setembro de 2016 e setembro de 2017; a coleta de dados através da realização do grupo focal; e o levantamento de percepções, com a aplicação de um questionário; constituíram outras fontes primárias da pesquisa, que serão descritas a seguir.

- Fontes secundárias: imprensa em geral e obras literárias.

Segundo Heerdt e Leonel (2007) a diferença entre as fontes primárias e secundárias está no fato de as fontes primárias serem as fontes diretas das informações, sem

estudos ou análises preliminares, enquanto as fontes secundárias já se encontram disponíveis após estudo ou análise.

Nessa segunda dimensão da coleta de dados, foram feitos levantamentos relacionados à etnografia, suporte social e a ambos os vocábulos em conjunto. A pesquisa bibliográfica foi realizada em quase sua totalidade em livros pertencentes à Biblioteca Central e Biblioteca do Centro de Ciências Agrárias, ambas pertencentes à UFES, e por meio de consultas a artigos científicos e livros digitalizados pela internet, em plataformas direcionadas a pesquisas científicas, como Google Acadêmico, Scielo e Periódicos Capes, conforme mencionado anteriormente.

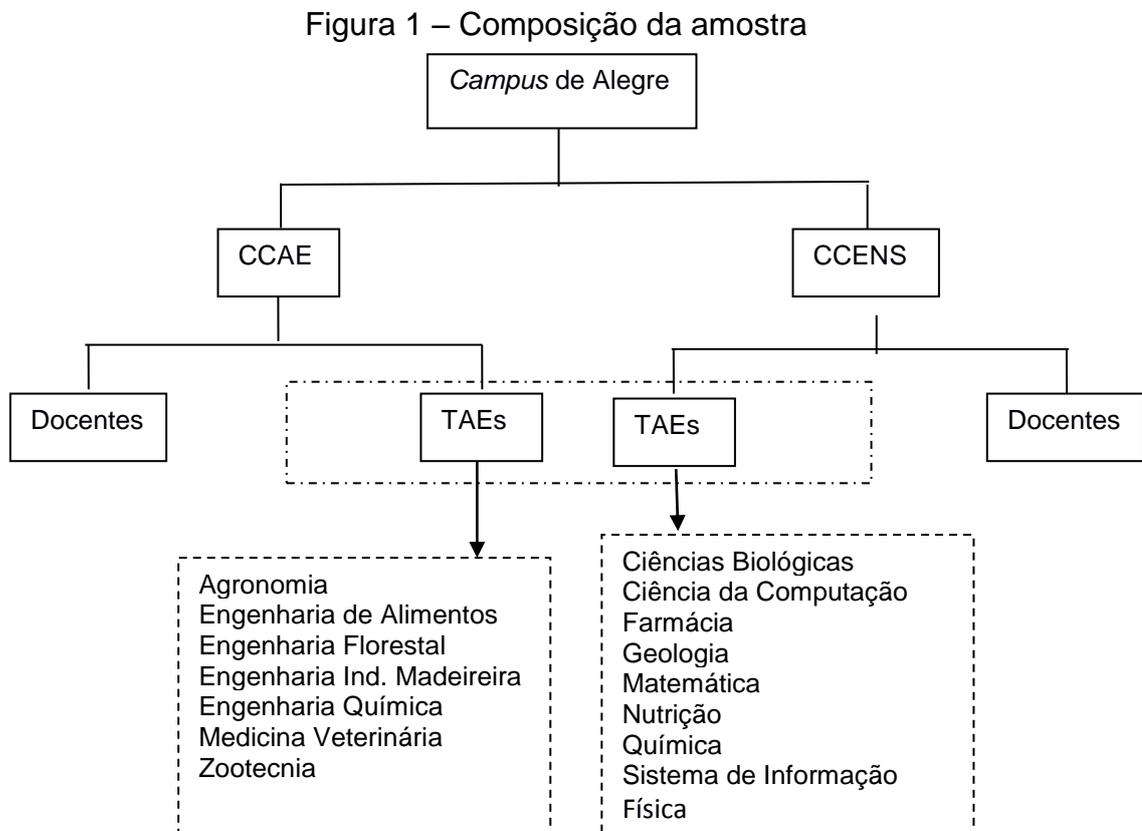
Quanto aos participantes, cabe salientar que todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), de acordo com a Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde.

Um dos instrumentos de coleta de dados utilizado para o levantamento das percepções dos servidores pertencentes a diferentes setores foi o grupo focal, que para Olivier (2000, p. 142-143) “[...] pode ser definido como uma técnica de coleta de dados, constituída por um pequeno grupo de pessoas, levado para um local específico a fim de participar de uma discussão, cujo foco varia de acordo com as questões de interesse”, caracterizando-se ainda como “[...] uma forma clássica de entrevista em grupo baseada em uma discussão livre e dinâmica, que está inserida no método de pesquisa conhecido como etnográfico”. Em dimensão complementar, conforme Silva Junior e outros (2014) consiste em um procedimento de interação social entre participantes sob coordenação de um moderador, responsável pelo levantamento de opiniões, sentimentos, percepções e comportamento sobre uma temática específica, apresentando forte aderência aos propósitos da pesquisa e do método escolhido, ou seja, a etnografia.

Ainda sobre o grupo focal, esclarece Olivier (2000, p. 143) que a diferença entre essa técnica e

[...] uma entrevista comum estão, sobretudo no ambiente e no perfil dos respondentes. Assim, o FGI constitui-se em uma entrevista planejada, onde pequenos grupos de pessoas discutem sobre um assunto específico, de forma confortável, desinibida, sem tensões.

Em termos dos procedimentos operacionais, em primeiro lugar foi preciso definir o tema, no caso, as percepções de suporte social, para em seguida compor uma amostra, que neste caso, conforme Olivier (2000) precisa ser composta pelos diversos segmentos envolvidos no problema estudado. Assim, no caso do *campus* de Alegre considerou-se que existem dois centros distintos, integrados por técnico-administrativos em educação (TAEs) e docentes, formando, portanto, dois grandes grupos. No entanto, não se pode esquecer que cada centro possui departamentos diversos, como se pode ver na Figura 1.



Fonte: Elaboração própria

Para Olivier (2000, p.144) “Esse tipo de entrevista pode ser conduzida com diferentes grupos, no mínimo três, cujo número de integrantes varia de 6 a 12”, contemplando todas as unidades e subunidades da organização pesquisada. No caso desta pesquisa, o grupo focal direcionou-se apenas para um desses grandes grupos, o dos TAEs. Tal escolha se justificou pela proximidade maior do universo da pesquisadora com este grupo, uma vez que, apesar de TAEs e docentes formarem o

universo dos servidores do *campus* de Alegre, as realidades vivenciadas pelos dois grupos apresentam algumas diferenças relacionadas ao caráter de suas funções.

Após selecionados os participantes e composta a amostra foi feita a escolha do moderador, cuja função é dirigir a discussão, a fim de obter as informações que o pesquisador busca. De acordo com Olivier (2000, p. 144)

A tarefa do moderador consiste em dirigir a entrevista e observar a discussão. Ele só deve intervir nas seguintes situações: quando o assunto fugir muito do objeto da entrevista em grupo e para estimular a participação de alguns respondentes em particular ou para restringi-la, a fim de permitir que todos os integrantes o façam na mesma proporção.

Complementando, afirma Krueger (1994) que é preciso que o moderador torne o clima da discussão harmonioso, caloroso e descontraído, pois os participantes precisam se sentir à vontade para compartilharem suas opiniões, sentimentos, atitudes e experiências, sem preocupação com o que irão falar.

É importante destacar ainda que o papel do moderador consiste em facilitar a troca de pontos, opiniões e ideias e não, conduzir entrevistas simultâneas, pois o grupo focal não consiste nisso (WALKER, 1988).

Desse modo, optou-se pela escolha da orientadora desta pesquisa como moderadora, considerando seus conhecimentos teóricos e práticos sobre este papel, contribuindo para o alcance dos objetivos do grupo focal.

No caso desta pesquisa, foi enviado um convite aos servidores do *campus* de Alegre, por meio de e-mail institucional e de recados nos grupos de servidores TAEs em redes sociais, com o dia, horário e local da realização do grupo focal e seu objetivo. Para maior adesão do grupo e considerando que muitos provavelmente desconheciam o significado do termo suporte social, também foi dada uma pequena descrição do tema, com exemplos, ao fazer o convite (Apêndice B).

Inicialmente, foram pensados em dois horários para a realização do grupo focal, uma vez que, conforme dito anteriormente, esses grupos deveriam ter, no máximo, doze participantes. Assim, junto com a carta-convite, enviou-se um *link* através do qual era possível confirmar o horário no qual o servidor pretendia participar da pesquisa. Contudo, a adesão foi menor do que a esperada, sendo realizado apenas

um grupo focal, com onze participantes. O horário, então, foi definido de acordo com a possibilidade dos servidores que confirmaram sua participação.

De modo complementar, junto com o convite para o grupo focal, encaminhou-se também um *link* para um formulário do “*Google Forms*” com três perguntas discursivas, com objetivo de conhecer melhor as percepções dos servidores sobre o suporte social, por meio de exemplos do cotidiano (Apêndice C). No formulário deveriam ser descritas situações onde o suporte social foi ou não percebido dentro da instituição. O formulário também continha uma breve definição do tema e exemplos para auxiliar no preenchimento. O participante poderia optar por responder todas ou apenas algumas questões e ao todo 26 TAEs responderam o questionário.

Dentro do escopo da análise etnográfica foi utilizada a técnica de observação sistemática participativa, onde o pesquisador se torna um elemento integrante da organização ou ali se insere durante um período de tempo, a partir de atividades programadas, com a delimitação dos itens específicos que deseja registrar, tendo como forma de registros anotações, fotografias e gravações. Para ser orientado em suas ações, o observador pode utilizar outros recursos, como a entrevista formal, mapas, cronogramas e inventários. Contudo, o mais útil é concentrar-se na observação em seu sentido mais usual, ou seja, no testemunho da interação social (GOODE; HATT, 1979), onde a pesquisadora concentrou suas fontes de informação nessa técnica de análise.

## 2.6 FORMA DE PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa etnográfica é uma prática nas, e sobre, as relações humanas, que busca a produção de sentidos em grupos sociais (NEVES, 2006). Por considerar todos os contextos em que o evento cultural se insere, é uma abordagem holística e, para que seja capaz de contemplar de forma ampla os aspectos observados e compartilhados faz-se necessária uma descrição densa (REES, 2008). De acordo com Geertz (1989, p. 17), “a etnografia define-se pelo tipo de esforço intelectual que ela representa: um risco elaborado para uma ‘descrição densa’”.

Ao difundir a descrição densa, Geertz tomou emprestado o conceito de Gilbert Ryle para a terminologia, exemplificado por meio da análise de “piscadelas” que, neste caso, apresentou os sentidos de tique nervoso e de ato de comunicação conspiratória entre amigos. No exemplo, por meio da descrição densa, é possível diferenciar a “piscadela” voluntária e a involuntária (GEERTZ, 1989, p.16). Percebe-se, então, que uma descrição densa inclui toda a hierarquia de significação. Não é apenas minuciosa, mas considera todas as culturas, tanto micro quanto macro, que possam ser relevantes à pesquisa (REES, 2008). No presente estudo, foram levados em consideração os três níveis de cultura cunhados por Schein (2009) e detalhados na Seção 3.2.1 desta dissertação.

A descrição densa está atrelada a, pelo menos, três ideias fundamentais elaboradas por Geertz, sendo elas: o conceito de cultura, a ideia do “estar lá” e a do pesquisador enquanto autor (TALAMONI, 2014).

Em relação à primeira ideia, Geertz define cultura apoiando-se no fato de que “[...] o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise” (GEERTZ, 1989, p.15), enquanto Schein a define como:

Um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SCHEIN, 2009, p. 9)

O autor classifica o termo em três diferentes níveis, que podem ou não estar inter-relacionados. Dessa forma, a cultura pode ser vista de forma interpretativa, como uma busca por sentidos que só poderão ser compreendidos a partir da ação social, tida como todo comportamento que possua significado intersubjetivo inserido dentro de um contexto (TALAMONI, 2014).

Dentro da busca por sentidos, é importante esclarecer o ponto central do conceito de Geertz (1989) que é a teias de significados. Assim, cabe mencionar os conceitos de signo, significado e significante, aqui tomando por Saussure, uma vez que os conceitos propostos pelo autor foram apropriados e adaptados por outros autores em suas obras, como, por exemplo, Lacan que “[...] se apropriou de alguns conceitos linguísticos, ao invés de importá-los” (FERREIRA, 2002, p. 114). Barreto e Banducci (2001, p. 184) procuraram mostrar que é possível “[...] unir as concepções

teóricas da semiótica de Saussure (1979) às concepções antropológicas de Geertz (1983)”.

Geertz percebe a semiótica como uma das formas de compreensão do seu trabalho, por seu interesse nos significados e nos símbolos: “Contudo, semiótica como uma disciplina objetivista, abstrata, científica e formal não é o caminho que sigo” (MICHEELSEN, 2015, p. 203). A abordagem fenomenológica, proposta por Charles S. Peirce é, de fato, a maior identificação do autor: “É claro que aprendi com Saussure – ninguém pode ignorá-lo – porém eu já disse: enquanto não estou interessado em uma ciência separada da fenomenologia, não estou interessado em uma ciência separada da semiótica” (MICHEELSEN, 2015, p. 203).

Cabe salientar, antes de tratar dos conceitos de Saussure e Peirce, que, apesar de estarem sendo utilizados como sinônimos, os termos “semiologia” e “semiótica” possuem distinções relacionadas às origens teóricas e insinuam pressupostos diferentes, apontando para orientações distintas. Contudo, ambas as denominações possuem objetivo de designar a Ciência Geral dos Signos, propostas por Saussure e Peirce, respectivamente. Apesar de utilizarem terminologias diferentes, há convergências em seus estudos, não obstante existirem diferenças significativas entre eles, o que leva os termos a serem utilizados como sinônimos por alguns autores (FERNANDES, 2011).

Para Saussure, a língua é “um sistema de signos que exprimem ideias” (SAUSSURE, 2006, p. 24) O signo, por sua vez, é a união do significado com o significante. Por significado entende-se o conceito, sentido ou a ideia sobre alguma coisa. Já o significante pode ser entendido como a imagem acústica: “Esta não é o som material, coisa puramente física, mas a impressão (*empreinte*) psíquica desse som, a representação que dele nos dá o testemunho de nossos sentidos [...]” (SAUSSURE, 2006, p. 80). O signo linguístico, então, é compreendido como uma entidade psíquica de duas faces, onde o significado seria considerado a parte inteligível do signo e o significante, sua contrapartida, a parte sensível. Como uma moeda, o signo possui duas faces distintas, inseparáveis e interdependentes (CARVALHO, 2000).

Os signos linguísticos, apesar de sua essência psíquica, não são abstrações. As associações, corroboradas pelo consentimento coletivo, formam, em conjunto, a língua, e são realidades sediadas no cérebro. A língua é uma parte essencial da linguagem, sua parte social que não pode ser modificada individualmente, porém isso se torna possível por meio de uma convenção social:

Isso se vê bem pela maneira por que a língua evolui; nada mais complexo: situada, simultaneamente, na massa social e no tempo, ninguém lhe pode alterar nada e, de outro lado, a arbitrariedade de seus signos implica, teoricamente, a liberdade de estabelecer não importa que relação entre a matéria fônica e as ideias. Disso resulta que esses dois elementos, unidos nos signos, guardam sua própria vida, numa proporção desconhecida em qualquer outra parte e que a língua se altera, ou melhor, evolui, sob a influência de todos os agentes que possam atingir quer os sons, quer os significados [...] (SAUSSURE, 2006, p. 90-1).

Saussure percebe a língua como uma representação coletiva, e, assim sendo, seus signos devem ser estudados socialmente. A língua, conforme dito anteriormente, não pode ser criada ou modificada por um indivíduo conscientemente. Ela se impõe ao indivíduo, como “uma armadura dentro da qual nos movimentamos no dia-a-dia da interação humana”, sendo um elemento de coesão e organização social (CARVALHO, 2000, p. 12). Ao mesmo tempo, dentro de um grupo, a formação dos signos, e conseqüentemente da língua, depende, necessariamente, do significado e do significante que os signos possuam naquele contexto, o que lhes confere um caráter individual e único que merece particular atenção ao se formular uma descrição densa.

Há uma distinção das concepções de signo para Saussure e Peirce, que desenvolveram seus trabalhos de forma paralela, porém, em continentes diferentes, sem que mantivessem contato. Enquanto para Saussure, como anteriormente mencionado, o signo decorre de uma relação dual ou didática entre significante e significado, para Peirce trata-se de uma concepção triádica, entendendo o referente como parte da relação sígnica, contemplando uma dimensão de exterioridade do signo (FERNANDES, 2011).

Um signo, ou *representâmen*, é aquilo que, sob certo aspecto ou modo, representa algo para alguém. Dirige-se a alguém, isto é, cria, na mente dessa pessoa, um signo equivalente, ou talvez, um signo mais desenvolvido. Ao signo assim criado denomino de *interpretante* do primeiro signo. O signo representa alguma coisa, seu *objeto* (PEIRCE, p. 46, 2005).

O signo pode ser visto como um “processo produtor de objetos novos”, no sentido de que a significação decorre do processo de validar nossas crenças e fixar hábitos. Dessa forma, estabelecer um significado é um processo interpretativo de nomear um signo a partir de outro signo, que, por sua vez, conta com outro signo que só poderá ser interpretado por outro signo, e assim sucessivamente em uma cadeia indefinida, pois o significado de uma representação não pode ser mais do que uma representação (FERNANDES, 2011, p.174)

Para Fernandes (2011), apesar das diferenças entre a descrição dos modelos de Saussure e Peirce, existem afinidades entre seus estudos, o que vai ao encontro de Barreto e Banduci (2001). Uma das pontes entre os autores é a principal preocupação de ambos: os modelos estruturais dos signos, onde o foco voltou-se para a interação entre seus componentes, capaz de permitir a representação para que um sujeito possa compreendê-los, dentro do contexto que apareçam.

A ideia do “estar lá”, por sua vez, indica a importância da presença do pesquisador no local investigado (TALAMONI, 2014). A experiência de imersão em uma nova cultura permite a produção daquilo que Geertz (2004) denominou de conhecimento ou saber local, um conhecimento rico, variado e adaptado às exigências da vida no meio local, transmitido de geração em geração através do intercâmbio oral.

Nessa dimensão, Schein (2009), explicita que isso pode ser feito em três níveis, nesta ordem: artefatos; crenças e valores; e suposições básicas. Assim, alguém que não conhece o contexto, ao “chegar lá”, poderá perceber pessoas, coisas, fatos, relações e comportamentos que poderão se confirmar ou não, ao longo do tempo e da convivência (artefatos). Os elementos do segundo nível também podem ser observados com pouco tempo entre as pessoas de determinado ambiente. No entanto, sua cultura, em termos do que afirma Geertz (1989), só poderá ser compreendida ao se viver uma relação com o local, com os sujeitos, com as coisas e fatos, que falarão por si, das suposições básicas, ou seja, das crenças, pensamentos e sentimentos inconscientes que se manifestam no comportamento intrínseco do ser (SCHEIN, 2009).

Neste tipo de descrição, a interpretação dos resultados é construída localmente, a partir da visão de mundo do grupo, sendo, então, determinante o envolvimento

prolongado por parte do pesquisador para que o significado contextual possa emergir (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

De acordo com a abordagem, a compreensão desses significados e perspectivas pode ser insuficiente se não estiverem situados em um contexto, sendo importante para tal o engajamento prolongado por parte do investigador e o contato direto com as pessoas e situações, o que pode trazer à luz não só os significados, como também os significantes. Os principais critérios de validade da descrição densa observados por Cho e Trent (2006) são: (1) a extensão da descrição dos dados apresentados; e (2) a aptidão do investigador em representar o sentido da vida cotidiana de seus participantes.

Desse modo, tem-se como terceiro ponto fundamental na descrição densa o papel do pesquisador enquanto autor. De acordo com Geertz (1989, p. 20):

Fazer etnografia é como tentar ler (no sentido de 'construir uma leitura de') um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado.

Ao escrever, o pesquisador deve evidenciar os fatos observados, o conhecimento local, criando, dentro desse contexto, uma identidade textual. Essa deve buscar realizar a descrição mediante a terminologia e linguagem científicas, sendo esse um projeto de difícil empreendimento, pois a forma como o autor se manifesta exprime também sua sensibilidade e história de vida (TALAMONI, 2014).

O texto escrito dentro dessa perspectiva pressupõe uma maior ênfase na abordagem detalhada do que na veracidade da descrição, visto que, para os defensores da descrição densa, a correspondência entre realidades e textos não é possível e tão pouco necessária, sendo mais importante o componente interpretativo (OLIVEIRA; PICCININI, 2009).

Geertz afirma ainda que nas pesquisas de cunho etnográfico é necessário admitir o caráter literário da descrição, uma vez que a amplitude ou minúcia de uma descrição nem sempre são capazes de garantir a apreensão da realidade através de registros e textos baseados em argumentos teóricos ou generalizantes. Tais registros podem não corresponder à complexidade dos fatos observados, sendo essa complexidade

abrangida apenas na medida em que se aprofunda a descrição e sua interpretação (GEERTZ, 1989).

A antropologia interpretativa, segundo Geertz (1989, p. 21), não tem como vocação responder questões mais profundas e, sim, colocar à disposição as respostas que os outros deram a essas questões. Ou seja, seu objetivo não é tirar conclusões que possam ser transferíveis para outros contextos, sendo, nesse tipo de análise, o componente interpretativo o mais importante, não havendo um propósito de busca de uma “verdade”. O método se concentra em explicar os significados e perspectivas únicas e idiossincráticas construídas por indivíduos, grupos ou ambos que vivem e agem em um contexto particular (CHO; TRENT, 2006), entendidos aqui como os significantes evidenciados nos comportamentos dos sujeitos.

Considerando o objetivo desta pesquisa, o aprofundamento do conhecimento sobre a realidade e perspectivas de um determinado grupo, os elementos ofertados pela observação participante e grupo focal foram explorados com maior liberdade por meio da descrição densa como forma de análise de dados, que tem sido encontrada na maior parte dos estudos etnográficos atuais, como afirmam Oliveira e Piccinini (2009).

Durante a execução da pesquisa, duas dificuldades se destacaram: inicialmente, a baixa adesão dos servidores para participação do grupo focal e respostas ao questionário *online*; e, permeando todo processo de pesquisa, a dificuldade da autora em manter um equilíbrio entre se aproximar do universo de pesquisa e, simultaneamente, não permitir que sua visão pessoal influenciasse na forma de observar os fatos e, conseqüentemente, na descrição densa de seus resultados.

Para a primeira questão, utilizaram-se vários artifícios para alcançar mais participantes, como convites por redes sociais, mensagens em grupos, convites diretos, resultando, assim, em um número satisfatório de participantes. A segunda questão, exigiu disciplina e um olhar autocrítico durante toda escrita do Capítulo 4, pois, ser um membro do grupo estudado e conhecer sua realidade, possui como lado positivo uma propriedade maior na escrita, porém, ao mesmo tempo, pode deixar transmitir impressões pessoais, fugindo ao objetivo proposto.

Apesar da escrita científica usualmente empregar verbos na forma impessoal, utilizou-se, em alguns momentos, como na justificativa da pesquisa e ao longo dos Capítulos 4 e 5, a escrita na primeira pessoa do singular, pelo envolvimento da pesquisadora no universo estudado e pelas características do método de pesquisa que se adequam a esse uso.

## **CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo busca embasar a pesquisa por meio de conceitos e teorias sobre os assuntos abordados na dissertação, quais sejam: cultura organizacional, suporte social e qualidade de vida no trabalho. A fim de compreender melhor o tema, serão também referenciados alguns resultados de pesquisas realizadas em ambientes semelhantes ao do objeto de pesquisa, universidades federais.

### **3.1 CONCEITOS BÁSICOS**

A temática desta pesquisa envolve três conceitos básicos, que dão o tom dos seus objetivos, quais sejam: cultura organizacional, suporte social e qualidade de vida no trabalho (QVT), a seguir apresentados a partir de autores diversos no bojo das teorias que sustentam este trabalho.

### **3.2 TEORIAS DE BASE**

#### **3.2.1 Olhares diversos sobre cultura organizacional**

A cultura é um fenômeno humano e por sua amplitude de implicações, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento (CROZATTI, 1998). Os estudos sobre a temática surgiram no âmbito da antropologia social na tentativa de compreender os diferentes modos de vida das sociedades primitivas (DUARTE et al., 2000).

A atribuição do termo cultura, para uma organização, é relativamente recente. O termo cultura organizacional inicialmente apareceu como sinônimo de clima organizacional, na década de 1960. Na década de 1970, ampliou sua popularidade, através de seu sinônimo “cultura corporativa” (PIRES; MACÊDO, 2006). Porém, foi em meados dos anos 1980 que ocorreu a maior expansão do assunto, tendo como importante agente estimulador a busca das empresas americanas por um direcionamento em suas estratégias de gestão, mediante a incapacidade de competir com as organizações japonesas (RIBEIRO, 2006). O declínio da produtividade norte-americana e o ganho de produtividade dos japoneses, cuja sociedade apresentava uma visão holística e com ênfase no coletivo, tem sido o fator mais comumente associado ao *boom* dos estudos sobre cultura das organizações (FREITAS, 1991).

Segundo Zavareze (2008), pode-se entender cultura como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, a comunicação entre as pessoas e os grupos sociais. Ela permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo e, por outro lado, serve também como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente. Desse modo, cada organização, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes (SARAIVA, 2002).

Por sua vez Schein (2009, p.8), importante pesquisador que adota a postura de antropólogo em suas análises, define cultura como um fenômeno dinâmico criado pelas relações interpessoais, moldado por um comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que determinam ações ou condutas. Segundo o autor, os processos de formação da índole de uma pessoa e de formação da cultura nas organizações são semelhantes, dessa forma, a cultura está para um grupo assim como a personalidade ou caráter está para um indivíduo.

Posteriormente o conceito foi apropriado pela área organizacional, na qual, de acordo com Fleury e Fischer (1989), é possível distinguir três tipos de postura com referência à investigação: a postura empiricista, a postura do antropólogo e a postura do clínico ou terapeuta.

Na postura empiricista, o pesquisador assume o papel de fotógrafo social, o que alude à visão da sociedade como somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. A postura do pesquisador como antropólogo é de aproximação da realidade social a ser estudada com um conhecimento teórico previamente adquirido. Dentro do processo de pesquisa, ao se aprofundar na vida organizacional, o modelo conceitual é constantemente questionado e reformulado. Por fim, o pesquisador clínico parte de uma demanda da própria organização, com a qual se relaciona mediada por um contrato psicológico, obtendo dados e informações de diversas naturezas, com objetivo de obter *insights* sobre a organização e maneiras de ajudá-la (FLEURY; FISCHER, 1989).

A relação entre cultura e organizações pode ser vista de diferentes maneiras pelos especialistas e, dependendo de sua formação ou enfoque, as abordagens do tema podem ser realizadas de formas distintas e peculiares (PIRES; MACÊDO, 2006). A discussão em torno do tema segue uma base de conceitos da Antropologia Cultural, onde existem diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de um mesmo fenômeno (FREITAS, 1991).

O que se percebe nesse emaranhado de propostas é que a cultura organizacional é um conceito fundamental na construção das estruturas organizacionais. De acordo com Pires e Macêdo (2006) a cultura de uma organização consiste em um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra, assumindo o papel de legitimadora do sistema de valores da organização.

Assim, diante da multiplicidade de conceptualizações, pretende-se realizar um apanhado geral, a partir de autores renomados na área, estando longe, contudo, de exaurir a vasta gama de definições para o tema.

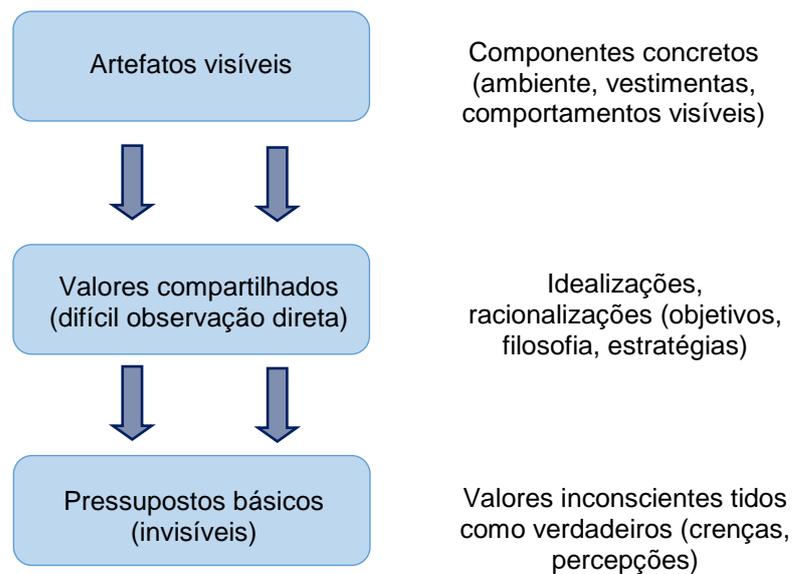
Dentre os autores que abordam a questão da cultura nas organizações, Edgar Schein é um dos que vai mais adiante à proposta de trabalhar o tema conceitual e metodologicamente, sendo considerado referencial teórico obrigatório nas pesquisas relacionadas (FLEURY; FISCHER, 1989). Para o autor:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo

correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Para o referido autor a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Níveis de cultura organizacional e suas inter-relações



Fonte: Adaptado de Schein (2009).

O nível dos artefatos visíveis corresponde aos componentes concretos, que podem ser percebidos facilmente por meio dos cinco sentidos, tais como: o ambiente construído da organização, as vestimentas, os comportamentos visíveis, serviços e padrões capazes de indicar como é a cultura organizacional. Apesar de facilmente identificáveis, de acordo com o autor, trata-se de um nível de análise enganador, pois permite que sejam descritos como o grupo constrói seu ambiente e seus padrões de comportamento, mas, não permite analisar a lógica subjacente a este comportamento.

A seguir, tem-se o nível dos valores compartilhados, difícil ser observado diretamente. Para identificação desses valores é necessário entrevistar os membros chave ou realizar análise de documentos formais da organização. Contudo, ao identifica-los percebe-se que geralmente são valores que representam o que as

pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes permanecem escondidas ou inconscientes.

Por fim, tem-se o nível dos pressupostos básicos, de modo geral inconscientes, mas que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a comportamentos específicos e os mesmos se mostram adequados para solucionar os problemas, esses valores são, gradativamente, transformados em pressupostos inconscientes.

Ainda segundo Schein, a organização é capaz de compartilhar uma cultura organizacional forte que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades, desde que tenha vivido, como um todo, experiências comuns. Nesse sentido, atribui-se maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Quando os primeiros líderes, são capazes de desenvolver formas próprias de solucionar os problemas da organização, acabam por transmitir a sua visão de mundo aos demais e também a visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo (SCHEIN, 2009).

Essa definição proposta por Schein foi considerada válida por Fleury (1987) e abre vertentes promissoras para o estudo da cultura nas organizações. Porém é uma linha de estudos que admite os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a organização. A dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o papel exercido nas relações de dominação, legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, não se encontram presentes nestes estudos.

Para a autora, a cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. O sucesso de uma organização depende da consistência desse conjunto de fatores, não podendo o fator político ser ignorado nesse contexto (FLEURY, 1987).

Durham (1984) citado por Fleury (1987) reforça esse pensamento ao propor que se incorpore a dimensão política ao estudo dos processos culturais, investigando de

que modo os sistemas simbólicos são elaborados e transformados de forma a estabelecer uma prática política, legitimando uma situação de dominação existente ou contestada.

Hofstede (1994) considera que a definição de Schein é limitada por não levar em conta o contexto global no qual se insere a organização. Assim, enquanto Schein considera a cultura propriedade de um determinado grupo que precisa lidar basicamente com assuntos relacionados à adaptação externa e integração interna, Hofstede enfatiza que a cultura organizacional pode ser compreendida como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, que é derivada de um ambiente social específico. Desse modo, não seria possível compreender a cultura de uma organização sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere.

Para o autor supramencionado, as empresas devem considerar alguns aspectos na formação dos traços culturais nas organizações, chamados de dimensões, que variam de acordo com a cultura local. São elas: distância ao poder (respeito e aceitação das relações hierárquicas), tendência ao individualismo *versus* coletivismo (percepção de cuidado com relação a si, família, organizações a qual pertence), masculinidade *versus* feminilidade (medida em que o sexo influencia os papéis nas organizações), aversão a incerteza (grau de ameaça percebido por membros de uma cultura em situações incertas ou desconhecidas) e orientação a longo prazo *versus* a curto prazo (escolha de foco para os esforços das pessoas: o futuro ou o passado e o presente). São aspectos válidos para todos os países e variam a intensidade de cada item de acordo com sua cultura (HOFSTEDE, 1994).

Muitos dos componentes que integram a cultura organizacional podem ser considerados de ordem objetiva e tangível, porém outros tantos habitam o campo da subjetividade e do inconsciente (ZAVAREZE, 2008). Assim, a descrição dos elementos que formam essa cultura, a maneira como funcionam e as mudanças que suscitam no comportamento dão ao assunto um tratamento mais objetivo e de identificação mais fácil, fazendo com que a conceituação da cultura a partir de seus próprios elementos se tornasse comum. Nesse caso, os elementos da cultura mais abordados são: valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias

e mitos; tabus; heróis; normas; e processos de comunicação (FREITAS, 1991). Tais elementos são assim descritos (FREITAS, 1991; DUARTE et al., 2000):

**Valores:** definições a respeito do que é importante para que se atinja o sucesso na organização.

**Crenças e pressupostos:** expressam aquilo que é tido como verdade dentro da organização; são inconscientes e inquestionáveis.

**Ritos, rituais e cerimônias:** exemplos de atividades planejadas que possuem consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa.

**Estórias e mitos:** narrativas de eventos e estórias coerentes com os valores e crenças compartilhados na organização.

**Tabus:** demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido.

**Heróis:** personagens que incorporam valores e expressam a força da organização.

**Normas:** conjunto de regras, escritas ou não-escritas que defendem o comportamento esperado, aceito e aprovado pelo grupo.

**Processo de comunicação:** dividido em comunicação formal (interação social sistemática entre organização e ambiente), e comunicação informal (interação assistemática e espontânea entre membros da organização).

O que se depreende da leitura dos textos dos autores retro mencionados é que o conceito de cultura organizacional apresenta um grau de elasticidade significativo, o mesmo sendo aplicável às abordagens do tema. No entanto, as diferentes definições apresentam elementos essenciais comuns, cuja compreensão possibilita ao gestor a elaboração de uma formulação conceitual orientada para o processo de construção consistente do fenômeno cultural dentro de sua realidade (BERGUE, 2010).

Em uma organização pública, o sistema de gestão possui componentes definidos por aspectos oriundos da natureza histórica, que podem ser identificados pelos valores da organização, por elementos culturais, e também por aspectos de fundo normativo, constitucional e legal (BERGUE, 2010).

Segundo Pires e Macêdo (2006) na realidade brasileira, o desenho organizacional público geralmente apresenta formas muito complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Essa estrutura aponta uma característica marcante, que é o paternalismo, capaz de gerar um elevado controle de movimentação de pessoal e da distribuição de cargos, inserido na lógica dos interesses políticos dominantes. Outra característica importante é que são estruturas altamente estáveis, capazes de resistir, de modo geral, a alterações nos procedimentos e implantação de novas tecnologias. Sumariamente, a política que orienta a prática da gestão pública nas organizações brasileiras é caracterizada como predominantemente regida por um governo de poucos e patrimonialista e, também, burocrática e corporativa (PIRES; MACÊDO, 2006).

Alguns traços culturais de comportamento inerentes às organizações públicas podem ser listados, estando presente em maior ou menor nível de intensidade em cada organização ou de acordo com a situação. São eles: ênfase nas relações pessoais e de grupos; reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; ritmo e dinâmica de trabalho constantes; grau de insegurança reduzido em termos de manutenção do vínculo laboral; valorização seletiva dos padrões formais; corporativismo; e condescendência (BERGUE, 2010).

Esse conjunto de regras de caráter impessoal, presente nas burocracias, delimita, de certa maneira, o espaço organizacional, fazendo da cultura organizacional na esfera pública um campo de análise promissor devido a suas peculiaridades (SARAIVA, 2002). Isso exige dos gestores forte sensibilidade a esses componentes culturais, associados aos interesses e valores das pessoas que constituem a organização, para que suas ações gerenciais sejam efetivas (BERGUE, 2010).

### **3.2.2 Olhares diversos sobre suporte social**

Segundo Ornellas (1994), o suporte social teve sua conceptualização embasada pelos estudos de Caplan (1974), Cassel (1976) e Cobb (1976). Inicialmente, tiveram

como objetivo verificar a influência dessa variável em doenças físicas e psicológicas. Sob essa perspectiva, as investigações que se sucederam sobre o assunto documentam a conexão entre a extensão e qualidade das relações sociais e uma melhor saúde física e mental (ANDRADE et al., 2013).

Caplan (1974), apesar de não ter utilizado o termo suporte social em seus estudos, introduz o conceito de “Sistema de Suporte”, que consiste no apoio prestado ao indivíduo em diferentes áreas, de modo a permitir a gestão de seus problemas emocionais, a partilha de atividades e prestação de auxílio material; financeiro; através do ensino de competências; ou, ainda, de orientação em situações específicas. Esse sistema abrange, além de familiares e amigos, grupos formais (profissionais) e informais (família, vizinhança, comunidade religiosa) de apoio e destaca o papel executado por profissionais em colaboração com líderes comunitários para compreensão das relações humanas e suas necessidades sociais.

Estudos posteriores, destacando-se os de Cassel (1976), abordaram a importância que o suporte social pode desempenhar em desequilíbrios relacionados ao estresse, valendo-se de uma perspectiva ecológica. Para o autor, as condições sociais nas áreas urbanas (degradação habitacional, superpopulação, rupturas com a vizinhança) estão associadas a elevados percentuais de distúrbios físicos e psicológicos. Em um levantamento com objetivo de avaliar a relação do nível de estresse psicológico com o suporte social recebido, percebeu-se que, ao avaliar diferentes estudos com indicadores diretos ou indiretos em saúde, em cada caso foi descoberto um resultado positivo na direção prevista.

Complementando os argumentos apresentados por esses autores, Ornelas (1974), apesar de não ter operacionalizado o conceito de suporte social, teve seu mérito ao evidenciar seu impacto no meio social, no desenvolvimento de enfermidades físicas e psicológicas e no papel das forças sociais na defesa e proteção dos indivíduos.

Em se tratando de um conceito, Rodrigues e Seidl (2008) argumentam que Cobb (1976), trouxe a primeira definição de suporte social aplicável ao contexto da saúde, apresentando evidências empíricas que indicavam o caráter protetor do apoio social em relação à hospitalização, recuperação de doenças, aposentadoria, estresse e

depressão, explicitando que o apoio social consiste na “[...] informação que conduz o sujeito a acreditar que ele é bem cuidado e amado, estimado, e um membro de uma rede de obrigações mútuas” (COBB, 1976, p.300, tradução nossa).

Após o trabalho de Cobb (1976) foi grande o número de autores que escreveram sobre o assunto, gerando uma diversidade de conceitos de suporte social, evidente até para os leitores casuais (BARRERA, 1986). Essa diversidade abrange aspectos da existência ou quantidade de relações sociais de modo geral ou em particular (relações de amizade, conjugais, organizacionais). Mas, a maior parte dos autores que tratam sobre o tema afirma que o suporte social pode ser mais bem definido em termos do conteúdo funcional das relações, abrangendo o grau de envolvimento afetivo-emocional, instrumental ou informacional (ORNELAS, 1994).

Seria pretensioso retratar neste levantamento todos os conceitos relacionados ao suporte social, uma vez que, como abordado acima, trata-se de uma conceituação dinâmica, sem generalização ou consenso. Assim, optou-se pela elaboração do Quadro 1 que traz alguns conceitos baseados nos estudos de Ornellas (1994) e Siqueira (1998), organizados em ordem cronológica.

Quadro 1 – Conceitos de Suporte Social

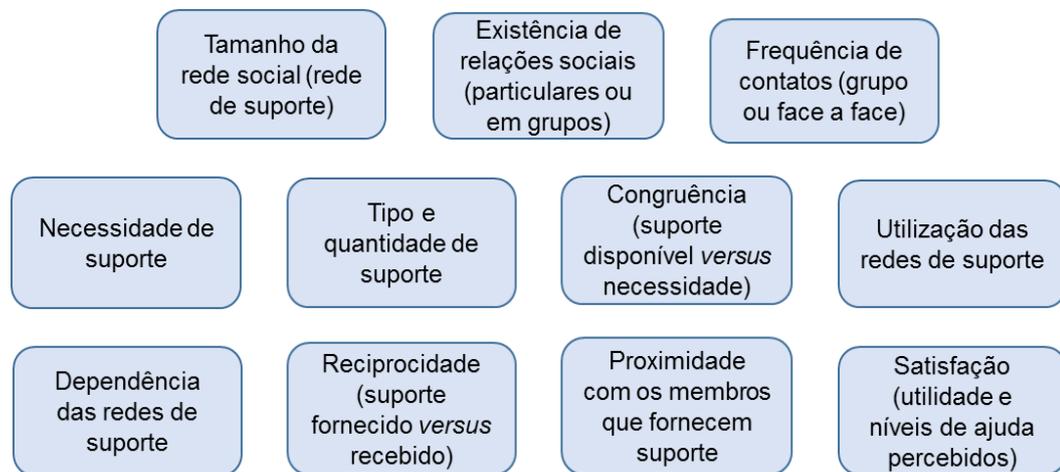
<b>Conceito</b>
Informação de que o indivíduo é amado, estimado e parte integrante de uma rede social (COBB, 1976).
Grau em que as necessidades sociais de uma pessoa são satisfeitas através de sua interação com outros (KAPLAN; CASSEL; GORE, 1977).
Laços sociais que os indivíduos criam com outros indivíduos, grupos ou comunidades (LIN et al., 1979).
Conjunto de transações interpessoais que envolvem: preocupações emocionais, ajuda instrumental, informação e reconhecimento (HOUSE, 1981).
Grau de satisfação das necessidades sociais básicas, obtido através da interação com outros (afeto, estima, pertença, identidade e segurança) – ajuda emocional e instrumental (THOITS, 1982).
Grau em que o indivíduo se sente desejado, respeitado e envolvido; compreendido mais como experiência pessoal do que como conjunto objetivo de interações ou trocas (TURNER et al., 1983).
Troca de recursos entre, no mínimo, duas pessoas, como contribuição intencional para seu bem-estar (SHUMAKER; BROWNWELL, 1984).
Ações instrumentais ou emocionais percebidas ou objetivas proporcionadas pelas redes sociais, comunidade ou pessoas próximas (LIN, 1986).
Processo interativo, onde suporte emocional, instrumental ou financeiro são percebidos em redes sociais, havendo sentimento de pertença, ligação e compromisso (BOWLING, 1997).
Constructo multidimensional que se refere aos recursos psicológicos e materiais disponíveis ao indivíduo através de suas relações interpessoais (RODRIGUEZ; COHEN, 1998).

Fonte: Elaborado a partir de Ornellas (1994) e Siqueira (2008).

Além dos conceitos, é importante registrar também que Weiss (1974) citado por Ornelas (1994), classificou as relações sociais de suporte em seis dimensões, quais sejam: intimidade, integração social, suporte afetivo, estima, laços de confiança, orientação e oportunidade de expressar sentimentos positivos.

Dunst e Trivette (1990), por sua vez, ampliam a categorização, apresentando onze dimensões de suporte social, importantes para o bem-estar, mostradas na Figura 3.

Figura 3 – Dimensões de Suporte Social segundo Dunst e Trivette (1990)



Fonte: Adaptado de Dunst e Trivette (1990).

Para esclarecer melhor as dimensões apresentadas na Figura 3, tem-se a seguir algumas definições:

**Tamanho da rede social:** indica o número de pessoas da rede de suporte social;

**Existência de relações sociais:** indica as relações, desde particulares a relações gerais (de pertença a grupos sociais);

**Frequência de contatos:** indica quantas vezes o indivíduo se relaciona com os membros da rede social, em grupo ou face a face;

**Necessidade de suporte:** indica a necessidade de suporte expressa pelo indivíduo;

**Tipo e quantidade de suporte:** indica o tipo e quantidade de suporte disponibilizado pelas pessoas que fazem parte das redes sociais;

**Congruência:** indica a extensão em que o suporte social disponível se equipara ao que o indivíduo necessita;

**Utilização:** indica extensão que o indivíduo recorre às redes sociais quando necessita;

**Dependência:** indica a extensão em que o indivíduo pode confiar nas redes de suporte quando necessário;

**Reciprocidade:** indica o equilíbrio entre o suporte social fornecido e recebido;

**Proximidade:** indica a extensão da proximidade sentida para com os membros que disponibilizam suporte social;

**Satisfação:** indica a utilidade e nível de ajuda sentidos pelo indivíduo diante do suporte social.

Além dessas classificações é preciso registrar também aspectos da questão operacional do apoio social, que de acordo com Barrera (1986, p.415, tradução nossa), pode ser dividido em três categorias: (1) o modelo que enfoca a rede social, “[...] que se refere às conexões significativas que os indivíduos têm com outros em seu ambiente social”; (2) o modelo do apoio recebido que avalia que o suporte indivíduo realmente recebe e o que relata ter recebido; e (3) o modelo do apoio percebido que avalia o apoio que o indivíduo acredita estar disponível se precisar, ou seja, a confiança do indivíduo em ter um apoio disponível quando necessário.

Segundo Rodriguez e Cohen (1998, p.535, tradução nossa), o suporte social é pensado para ter efeitos benéficos sobre a saúde mental e física, sendo “um constructo multidimensional que se refere aos recursos psicológicos e materiais disponíveis ao indivíduo através de suas relações interpessoais”. Trata-se de uma rede social de prestação de recursos psicológicos e materiais com objetivo de beneficiar as habilidades do indivíduo para lidar com situações de estresse (COHEN, 2004, p.676).

Apesar da variedade de formas de apresentação e classificação para o suporte social, a forma de classificação mais estudada é a proposta por Rodriguez e Cohen (TOGNI, 2015). Para esses autores existem diferentes tipos de apoio que alguém

pode receber da rede social, sendo três de maior destaque: suporte emocional, suporte instrumental e suporte informacional (RODRIGUEZ; COHEN, 1998).

O suporte emocional refere-se ao que as pessoas fazem ou dizem a alguém (dar conselhos, ouvir seus problemas, mostrar-se empático e confiável) e é percebido como expressão de carinho, cuidados e preocupação do outro. O suporte instrumental compreende as ajudas tangíveis ou práticas que outros (pessoas ou instituições) podem prover a alguém (cuidados com crianças, provisões de transporte, empréstimos de dinheiro ou ajudas com tarefas diárias). Por fim, o suporte informacional inclui receber de outras pessoas noções indispensáveis para que o indivíduo possa guiar e orientar suas ações ao dar solução a um problema ou no momento de tomar uma decisão (RODRIGUEZ; COHEN, 1998). O Quadro 2 contém um sumário dessas funções.

Quadro 2 – Características de Suporte Social

<b>Suporte emocional</b>	<b>Suporte instrumental</b>	<b>Suporte informacional</b>
Refere-se ao que as pessoas fazem ou dizem a alguém e é percebido como expressão de carinho, cuidados e preocupação. Envolve comunicação verbal e não verbal de cuidado e preocupação, sendo importante para reduzir a angústia, restaurar a autoestima e permitir a expressão de sentimentos.	Refere-se aos auxílios tangíveis ou práticos que outros podem prover a alguém, capaz de ajudar a diminuir sentimento de perda de controle. Por exemplo, auxílio financeiro ou com tarefas diárias.	Refere-se ao auxílio que é recebido de outras pessoas, através de noções indispensáveis para que o indivíduo possa guiar e orientar suas ações, capaz de melhorar a percepção de controle. Geralmente, possui forma de aconselhamento ou orientação.

Fonte: elaborado a partir de Rodriguez e Cohen (1998); Hogan et. al (2002).

Até o momento foram citados autores que afirmaram a diversidade dos conceitos sobre suporte social. No entanto, com o passar dos anos, ainda que diante de uma multiplicidade de conceitos, surgiu uma linha convergente na literatura indicando que o suporte social deve ser compreendido como experiência pessoal, um intercâmbio entre provedores e destinatários, onde o indivíduo deve se sentir respeitado e envolvido em seu meio social, refletindo a importância de sua rede de relacionamentos (HOGAN et al., 2002).

Essa rede de relacionamentos deve incluir também o apoio oriundo das relações de trabalho, pois elas possuem forte influência na vida do indivíduo. Estudos

evidenciam a influência significativa deste apoio sobre a saúde do trabalhador, mostrando que as relações interpessoais, por mais complexas que sejam, são fundamentais para o ser humano dentro de seu ambiente laboral, afetando diretamente sua saúde (FONSECA; MOURA, 2008).

Em relação ao ambiente de trabalho, já apontavam Eisenberger e outros (1986) que as crenças globais dos colaboradores sobre o suporte organizacional percebido implicam em maior dedicação desses profissionais com a instituição, reduzindo, por exemplo, os níveis de absenteísmo.

Por sua vez, Oliveira-Castro e outros (1999) sugerem que dentre as variáveis que podem embasar o comprometimento organizacional estão a natureza das tarefas e as características pessoais. Em seu trabalho de construção e validação de um instrumento de percepção de suporte organizacional, os resultados indicaram que os colaboradores tendem a formular opiniões globais sobre os cuidados da organização, tendo suas crenças formuladas no comportamento da organização como um todo e não somente sobre o comportamento específico de agentes organizacionais, como chefes e líderes.

Posteriormente, Gomide e outros (2004) também estudaram o assunto, tendo chegado à conclusão de que o suporte social no ambiente de trabalho refere-se à crença global do colaborador de que a organização empregadora e as redes sociais existentes no ambiente de trabalho são capazes de oferecer os três tipos de suporte (emocional, instrumental e informacional) necessários para a execução de suas atividades profissionais. Estes autores também construíram e validaram uma Escala de Percepção de Suporte Social no Trabalho (EPSST), composta por 18 itens, agrupados em três dimensões: percepção de Suporte Social Emocional, Suporte Social Instrumental e Suporte Social Informacional no trabalho. A EPSST possui uma escala de Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) (ANDRADE; ESTIVALETE, 2013).

Em um estudo com aplicação da EPSST em instituições bancárias públicas e privadas, notou-se que o suporte social no trabalho é percebido pelos colaboradores de forma moderada, havendo menor incidência de suporte social emocional,

sugerindo a existência de vazios associados às interações sociais, confiança, cooperação e apoio entre os colaboradores (ANDRADE; ESTIVALETE, 2013).

Nesse ambiente, segundo Paschoal e outros (2010) a percepção de suporte organizacional depende da frequência, da intensidade e da sinceridade dos elogios, da aprovação e das recompensas que a organização dirige aos seus membros. Os colaboradores desenvolvem suas crenças globais sobre o quanto a organização cuida de seu bem-estar e valoriza seus esforços.

Oliveira e Limongi-França (2005) já haviam detectado essa tendência, indicando que os colaboradores parecem ter um comprometimento maior quando percebem que há uma preocupação por parte da organização nos cuidados para com eles. Desse modo, a complexidade estrutural das empresas não influencia mais na competitividade das organizações, apontando que hoje o bem mais precioso é o empregado e seu conhecimento, uma vez que é ele quem propicia o diferencial no mercado.

A personificação da organização, por sua vez, pode levar os colaboradores a frustrações que podem refletir em sua saúde psíquica, e, como consequência, desencadear processos somáticos (FONSECA; MOURA, 2008). Hogan e outros (2002) sugerem que ao não perceberem apoio social no trabalho, os colaboradores podem apresentar sérios problemas de saúde física e mental. Estudos sobre aspectos favoráveis e agravos relacionados à saúde, indicam evidências da importância do apoio social no ambiente de trabalho e seus efeitos em aspectos fisiológicos e psicológicos (GIOVANETTI, 2006).

Um dos estudos pioneiros dessa relação foi realizado com funcionários suecos, sendo verificado que aqueles sob baixo apoio social no ambiente de trabalho tiveram efeito negativo sobre a saúde cardiovascular (JOHNSON; HALL, 1988). Em uma pesquisa realizada com gestantes submetidas a elevadas jornadas de trabalho e baixo apoio social no trabalho, verificou-se um risco elevado de aborto espontâneo (FENSTER et al., 1995).

Com relação aos aspectos psicológicos, Langford e outros (1997) apontam em uma meta-análise que o suporte social no ambiente de trabalho é favorável à saúde, por promover competência pessoal, comportamentos saudáveis e de enfrentamentos

efetivos, controle percebido, senso de estabilidade, reconhecimento de valor próprio, afetividade positiva, bem estar psicológico e redução de ansiedade e depressão.

Os estudos demonstram a influência do meio sobre os colaboradores (TOGNI, 2015) e, desse modo, Hogan e outros (2002) apontam que as intervenções voltadas para a formação de habilidades sociais ou a melhoria do ambiente social natural são baseados na crença de que as pessoas podem criar e manter sistemas de apoio (ou sua percepção do apoio recebido desses sistemas) se adquirirem as habilidades necessárias. As melhorias resultantes no apoio são assumidas para melhorar a saúde e o bem-estar.

### **3.2.3 Qualidade de vida no trabalho**

A popularização dos estudos voltados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ocorreu na década de 1970, quando passou a ser objeto de preocupação e investimento nas corporações. No contexto histórico, os Programas de Qualidade de Vida no Trabalho surgem como importante estratégia para lidar com a crise estrutural nos padrões taylor-fordista, cujos limites sociais e técnicos de gestão passam a impor novas bases para a competitividade empresarial (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Os estudos sobre QVT buscavam, inicialmente, mudanças que melhoravam a experiência humana no trabalho, de modo a garantir seu bem-estar no ambiente de trabalho e diminuir os custos sociais e psicológicos incorridos na produção de bens e serviços (WALTON, 1980). Posteriormente, passaram a procurar soluções para problemas relativos ao enriquecimento da tarefa, procurando estimular a criatividade no exercício funcional, aumentar a participação nas decisões e reduzir a impessoalidade nas relações laborais. Hoje, trata-se de um item obrigatório no planejamento estratégico das organizações, sendo tratado como uma vantagem competitiva no mercado, fundamental para atrair e manter bons profissionais (AMORIM, 2010).

Existem muitas interpretações para a QVT, que vão desde o enfoque à saúde até a exigência de recursos, objetos e procedimentos que possam garantir a qualidade de vida no ambiente de trabalho. A sociedade vive novos paradigmas sobre os modos de vida dentro e fora da empresa, e, nesse contexto, diversas ciências têm contribuído para a construção de novos valores, como saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998).

As contribuições dessas ciências possibilitam identificar dois movimentos principais na filosofia e na gestão de qualidade de vida no trabalho: o primeiro, em nível individual, caracteriza-se pelo aprofundamento da compreensão a respeito do estresse e doenças associadas às condições do ambiente laboral; e o segundo, em nível organizacional, diz respeito à expansão do conceito de qualidade total, que passa a incluir aspectos comportamentais e de satisfação às expectativas dos trabalhadores, deixando de ser limitado aos processos e procedimentos (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998).

De acordo com Fernandes (1996), a QVT pode ser vista como uma ferramenta que possibilite às organizações renovar suas formas de trabalho, buscando ao mesmo tempo elevar a satisfação dos trabalhadores e a produtividade das empresas, a partir do incentivo à maior participação dos mesmos nos processos relacionados ao seu trabalho. São as reformulações em âmbito de trabalho em si que constituem o principal objetivo das ações adotadas na QVT, visando garantir maior eficácia e produtividade, atendendo, ao mesmo tempo as necessidades dos trabalhadores.

Segundo Walton (1973, p.11)

Em recentes anos, a frase “qualidade de vida” foi usada com frequência crescente para descrever certos valores humanísticos e ambientais negligenciados por sociedades industriais a favor do avanço tecnológico, da produtividade industrial e do crescimento econômico. Dentro de organizações empresariais, foi focalizada a atenção na “qualidade de experiência humana” no lugar do trabalho.

Há uma variedade de conceitos e dimensões relacionados a QVT, que possuem em comum o entendimento de QVT como uma humanização do trabalho, o bem-estar do trabalhador e a participação deles nas decisões e problemas do trabalho. Alguns

autores são considerados referências nos estudos do tema, sendo Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) considerados os precursores de uma abordagem científica do tema, ainda que aspectos importantes de suas formulações mereçam uma análise crítica empresarial mais aprofundada (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). Outro estudo bastante significativo foi realizado por Nadler e Lawler (1983), a partir de um levantamento dos conceitos de QVT ao longo do tempo (FERNANDES, 1996), que pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 – Evolução dos conceitos de QVT

<b>Concepções</b>	<b>Características</b>
QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler; Lawler (1983) apud Fernandes (1996, p. 42)

A definição de critérios para QVT foi proposta pela primeira vez por Walton, em 1972. Esses critérios, ligeiramente modificados pelo próprio autor em publicação posterior, sem perda da essência de seus significados, são: compensação adequada e justa; condições de segurança e saúde no trabalho; desenvolvimento das capacidades humanas; oportunidades de crescimento contínuo; integração social; espaço de vida total, por exemplo, equilíbrio de trabalho e família; constitucionalismo na organização do trabalho; relevância social do empregador; e influência dos funcionários sobre as decisões que os afetam (WALTON, 1980).

Nesse conceito, observa-se que a QVT depende do equilíbrio entre trabalho e outras esferas de vida, do papel social da organização e também da relevância de conciliar produtividade com QVT. Hackman e Oldham (1975), por sua vez, possuem uma

visão mais voltada à execução das tarefas do que aos indivíduos que as executam, sendo uma ótica fortemente relacionada aos aspectos de motivação interna, satisfação e enriquecimento no cargo (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

No modelo proposto por Hackman e Oldhman (1975), a QVT pode ser identificada através de uma ferramenta que avalia e fornece resultados a partir de entrevistas com funcionários a respeito das variáveis descritas a seguir.

**Dimensões da tarefa**, onde se identificam atributos fundamentais para satisfação no trabalho, sendo: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, inter-relacionamento, autonomia e *feedback* (de seus colegas e supervisores e de agentes externos).

**Estados psicológicos críticos**, onde se envolve a percepção do significado do trabalho e das responsabilidades pelos resultados, bem como o conhecimento desses resultados.

**Resultados pessoais e de trabalho:** avaliam pontos individuais e maleáveis, como satisfação geral e motivação para o trabalho de alta qualidade, e também absenteísmo e rotatividade.

Levando-se em consideração a extensa revisão bibliográfica sobre o tema, percebe-se que não é possível atribuir uma definição consensual para QVT, uma vez que ele engloba, além de legislações que protegem o trabalhador, o atendimento às necessidades e expectativas, baseado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa (FERNANDES, 1996). Nadler e Lawler apontam essa dificuldade, apresentando uma síntese da evolução desse conceito, de modo a promover a reflexão, como pôde ser verificado no Quadro 3, anteriormente apresentado.

Na análise desses autores, QVT pode ser definido como uma maneira de pensar sobre pessoas, trabalho e organizações e dizem que "os elementos distintivos da QVT são (1) uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas tanto quanto sobre a efetividade organizacional, e (2) a ideia de participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisão" (NADLER; LAWLER, 1983 apud LIMA, 1997)

Os autores citados por Fernandes (1996) identificaram atividades representativas do empenho para obter qualidade de vida no ambiente de trabalho, no nível operacional, sendo: (1) resolução participativa dos problemas, (2) reestruturação do trabalho, (3) inovação do sistema de recompensas, (4) melhoria do meio-ambiente de trabalho.

Davis e Cherns (1975) citado por Siqueira e Coleta (1989) compreendem QVT a partir de duas abordagens: a primeira como a existência de algumas condições e práticas organizacionais (exemplos: funções gratificadas, supervisão democrática, envolvimento do trabalhador e condições de segurança); e na segunda como efeitos das condições de trabalho sobre o bem-estar (exemplos: estabilidade, satisfação, oportunidade de crescimento e desenvolvimento).

Para Siqueira e Coleta (1989), são duas abordagens totalmente distintas, porém complementares. A primeira atribui ao sistema e aos seus dirigentes a responsabilidade de identificar, planejar e implantar as suas condições facilitadoras. A segunda abordagem, por sua vez, possui enfoque na percepção do indivíduo sob as condições em que trabalha e, portanto, parece dar maior ênfase à avaliação do trabalhador quanto à adequação e competência do sistema organizacional.

Em um estudo feito com trabalhadores de empresas comerciais e industriais, pôde-se perceber, sob a perspectiva do trabalhador, que o bem-estar físico e mental depende de vários fatores, sendo eles: o elemento humano no sistema de trabalho e suas inter-relações, a administração dos elementos humanos (políticas de recursos humanos), características gerais da organização e do meio ambiente. Desse modo, percebe-se a QVT como um conceito multidimensional capaz de determinar consequências positivas ou negativas à organizações e às pessoas que a integram (SIQUEIRA; COLETA, 1989).

Albuquerque e França (1998, p.41) conceituam QVT como:

Um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Em investigação realizada com empresas brasileiras, constatou-se que a ausência de estratégias de QVT tem gerado aumento no nível de estresse e dificultado a gestão de qualidade total, fazendo com que a preocupação com o tema se torne cada vez mais expressiva no ambiente empresarial brasileiro (ALBUQUERQUE; FRANÇA, 1998).

Uma pesquisa realizada com corpo técnico e auxiliar administrativo de uma instituição de ensino superior para analisar as dimensões que mais caracterizam a qualidade de vida no trabalho, sob a percepção dos funcionários, evidenciou-se que o reconhecimento profissional é o ponto mais relevante para a QVT, enfatizando a ausência na instituição de reconhecimento por parte dos superiores ou da organização. Destacaram-se também pontos como trabalho em equipe, respeito, motivação, responsabilidade e salários justos (BUSS, 2002).

Por sua vez, um estudo realizado no Ministério Público do Estado de Pernambuco com relação aos aspectos que influenciam a QVT indicou uma percepção favorável dos servidores quanto a maior parte das variáveis analisadas, no entanto, observou-se uma insatisfação com relação à remuneração e ao Plano de Cargos e Carreiras do órgão (AMORIM, 2010). Isso indica que a busca da QVT é representada pela sua humanização, sendo fundamental identificar sua configuração no contexto de cada organização.

Revisões sistemáticas realizadas por diferentes autores apontam a necessidade de reduzir a distância entre o discurso e a prática dentro das organizações. Observou-se uma tendência a utilização de modelos padronizados de QVT, onde as organizações, públicas ou privadas, buscam se encaixar sem o planejamento estratégico e os devidos investimentos que seriam capazes de afetar de forma positiva a produtividade do corpo funcional e, conseqüentemente, o desempenho geral das organizações (ALVES, 2011; VENSON et al., 2013).

Sendo assim, verifica-se a essencialidade de uma maior articulação entre pesquisadores, professores, consultores e profissionais de QVT. A prevalência de estudos descritivos, com objetivo de investigar ou diagnosticar a presença de ações de QVT nas organizações, aponta uma tendência ao retorno de resultados para que as organizações definam suas ações, ou seja, não parece haver uma cisão entre

teoria e aplicação, através de propostas de mudanças nas organizações estudadas (SAMPAIO, 2012; VENSON et al., 2013).

O principal desafio imaginado pelos idealizadores deste conceito persiste: a sustentação da QVT como ferramenta gerencial efetiva e não apenas um modismo. Um desafio que se torna ainda mais instigante em um contexto de cargas de trabalho elevadas, rotinas exaustivas e massacrantes, indicando que o ser humano ainda entende o trabalho como um fim em si mesmo. Percebe-se que a QVT impõe às organizações o desafio de mudar, de aceitar e incorporar ideias e conceitos de reconhecido valor. Desse modo, é preciso que o ser humano seja capaz de tornar as organizações lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do trabalho, onde as atividades possam ser executadas com qualidade de vida, satisfação e alegria (VASCONCELOS, 2001).

### 3.3 A REALIDADE DO SUPORTE SOCIAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Apesar da vasta literatura sobre o suporte social e sua relação com o bem-estar no ambiente de trabalho, estudos sobre a percepção de suporte social no ambiente laboral são relativamente recentes, sendo necessário um maior aprofundamento nas investigações sobre o tema (FERRAZ, 2009).

Os artigos mais encontrados na literatura referem-se, geralmente, à análise dessa percepção por profissionais submetidos a elevados níveis de estresse no ambiente de trabalho, como professores, profissionais de saúde e de segurança pública. Serão destacados neste tópico, alguns estudos relacionados ao suporte social em escolas, hospitais e em atividades de segurança em organizações públicas.

Uma exceção à regra foi um estudo realizado com servidores técnico-administrativos e docentes na UFES, relacionado à percepção do suporte social dentro da instituição, através da aplicação da Escala de Percepção de Suporte Social no trabalho (EPSST), que indicou que o suporte instrumental foi o mais

significativamente percebido, ou seja, há uma crença de que a organização provê insumos materiais, técnicos e gerenciais. Salienta-se, no entanto, que apesar da percepção da presença dos três tipos de suporte ter sido verificada, os intervalos onde se encontram as médias calculadas apontam que os servidores não possuem certeza se recebem ou não suporte social no ambiente de trabalho (TOGNI, 2015)

Em um estudo realizado com professores da rede municipal e estadual de ensino fundamental, com objetivo de analisar as relações entre bem-estar e a percepção de suporte social no trabalho, também utilizando a EPSST, evidenciou-se que esses profissionais percebiam o suporte social em todos os níveis, porém, com maior destaque para o suporte informacional e emocional, respectivamente. Quanto ao suporte instrumental, observou-se uma indiferença com relação à percepção do fornecimento de recursos materiais (FERRAZ, 2009).

Outros estudos reforçam a importância do suporte emocional para essa classe, seja em rede pública ou particular, reforçando a evidência dos efeitos benéficos do bom relacionamento entre colegas e de uma boa atmosfera de trabalho, criando um efeito protetor para os agravos psíquicos. Um levantamento realizado com professores de rede municipal de ensino encontrou maior prevalência de nervosismo e cansaço mental entre os professores que referiram baixo suporte social (REIS et al., 2006).

Outro estudo, realizado com professores de escolas particulares corrobora esses resultados, indicando menor prevalência de distúrbios psiquiátricos quando há percepção de suporte social (DELCOR et al., 2004).

Estudos com profissionais de saúde também indicam a relação entre suporte social e bem-estar. Cardoso (2008) realizou um levantamento com enfermeiros inseridos em serviços hospitalares de um Hospital Universitário, onde se constatou que o suporte emocional tem relação direta com a motivação e desenvolvimento de competências dos profissionais, sendo esse suporte oriundo das relações com colegas e chefias. No entanto, a percepção de bem-estar esteve negativamente relacionada às elevadas cargas de trabalho, sendo, nesses casos, pouco significativa à importância do suporte social.

Alves (2011), em um estudo também realizado com enfermeiros de um Hospital Universitário apontou tendência semelhante. Através da aplicação da EPSST, ficou

evidenciado que o suporte social emocional é o mais percebido pelo grupo estudado, ainda assim, sem apresentar uma média elevada, sendo os suportes instrumental e informacional pouco percebidos pelo grupo. Segundo a autora, isso indica que enfermeiros raramente percebem a presença de suporte social adequado no ambiente de trabalho, o que também foi apontado por Murofuse, Abranches e Napoleão (2005).

Um estudo com profissionais de saúde de diferentes áreas que atuam em uma UTI neonatal de um Hospital Universitário indicou uma forte relação inversa entre o suporte social percebido e a síndrome de *burnout*, indicando que a síndrome se relaciona mais fortemente aos aspectos do ambiente de trabalho do que a características individuais dos colaboradores, dando ênfase à importância de um ambiente de trabalho acolhedor no combate ao estresse ocupacional. Destaca-se a relevância da rede social (oriunda do trabalho, familiares, amigos, vizinhos) como fator de destaque na manutenção da saúde (OLIVEIRA; TRISTÃO; NEIVA, 2006).

Os profissionais de segurança pública também são submetidos a elevados níveis de estresse ocupacional. Um estudo com policiais civis para análise da percepção de suporte social no trabalho indicou forte relação entre os sintomas de estresse e o suporte social percebido, ou seja, quanto maior o suporte social percebido, menor o número de sintomas de estresse, sendo válida também a relação inversa. Nesse estudo, amigos e cônjuges foram indicados como pessoas mais suportivas (COLETA, 2007).

Outros estudos buscaram a associação entre os efeitos do suporte social sobre a percepção dos sintomas do estresse nesse grupo, sendo encontrado em alguns deles uma tendência semelhante ao deste estudo. Kirkcaldy e outros (1995) apud Coleta (2007) encontraram que policiais tendem a confiar mais nos mecanismos de suporte social em comparação a outros profissionais, incluindo a busca de conselho com seus supervisores, conversar com a família e amigos.

Os dados encontrados por Johnson e outros (2005) corroboram que a relação indicada no início desse tópico entre a maior prevalência de artigos na literatura e sobre o tema e nível de estresse na profissão. A pesquisa dos autores apontou que entre as profissões com maior nível de estresse se encontram: paramédicos,

professores, servidores sociais, atendentes de telemarketing, oficiais de prisão e policiais.

De modo geral, observa-se que, independentemente do grupo social estudado, os resultados são consistentes no que se refere ao efeito protetor no suporte social, verificando-se que o grau de satisfação com o relacionamento interpessoal (família, amigos, colegas de trabalho) parece desempenhar um papel determinante em termos de percepção psicológica ao estresse. Inserido no contexto das relações interpessoais no ambiente de trabalho, ressalta-se também a importância, indicada em tópicos anteriores, da promoção de uma cultura organizacional que enfatize as relações humanas, de modo a garantir uma gestão baseada na QVT, com garantia de saúde e bem-estar aos colaboradores.

## CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo teve por objetivo apresentar os resultados da construção etnográfica dos universos e expectativas dos servidores TAEs lotados no *campus* de Alegre. Fruto da observação participante da pesquisadora, aprofundada durante o período de um ano, porém vivenciada enquanto realidade de trabalho durante quase cinco anos. Associado às demais ferramentas utilizadas na pesquisa, o grupo focal e o formulário de percepções, forneceu conteúdo dividido em cinco tópicos, sendo os dois primeiros de contextualização, contemplando a história do *campus* e a inserção da pesquisadora na cultura local. Os três últimos tópicos, por sua vez, tratam das percepções dos servidores sobre suporte social, agrupados de acordo com a classificação de Cohen em suporte emocional, instrumental e informacional.

### 4.1 CONHECENDO O *CAMPUS* DE ALEGRE

O *campus* de Alegre, localizado no município de mesmo nome, no sul do Espírito Santo, é um dos *campi* que compõem a Universidade Federal do Espírito Santo.

Apesar de ser conhecido por meio do nome do município onde se concentram as atividades acadêmicas e administrativas, é importante registrar que também há atividades em Jerônimo Monteiro, município vizinho. Além disso, o *campus* possui áreas experimentais em Jerônimo Monteiro e em São José do Calçado, município próximo a Alegre. Sendo assim, a forma vista como mais adequada de denominação seria *campus* Sul Capixaba, porém, ao longo desta dissertação utilizaremos como referência o termo *campus* de Alegre por sua maior popularidade.

Inicialmente, existiam apenas cursos da área de Ciências Agrárias, por isso o nome que perdurou por maior período foi Centro de Ciências Agrárias (CCA/UFES), de 2001 até 2015. Criado em 1969, como Escola Superior de Agronomia do Espírito Santo (ESAES), até 1999, abrigava apenas o curso de Agronomia (Centro Agropecuário da UFES). Nesse ano, ingressaram as primeiras turmas dos cursos de

Medicina Veterinária, Zootecnia e Engenharia Florestal, levando à alteração do nome do centro para CCA/UFES, em 2001. Mesmo após 2005, quando foram criados cursos de diferentes áreas por meio do Programa de Expansão das Instituições de Ensino Superior, o nome do centro foi mantido. Esses cursos foram: Ciências Biológicas; Engenharia Industrial Madeireira; Engenharia de Alimentos; Geologia e Nutrição, todos Bacharelados. Já em 2009, criou-se, com o Projeto REUNI – Reestruturação das Universidades Brasileiras – os cursos de: Química; Física; Biologia; Matemática (Licenciatura) e Ciência da Computação; Sistemas de Informação; Engenharia Química e Farmácia (Bacharelado) (UFES, 2017b).

Salienta-se a importância do envolvimento da Administração Central nesse período para estimular o desenvolvimento dos *campi* localizados no interior, com a criação dos novos cursos e de uma estrutura que pudesse abrigá-los, como a construção de novos prédios de salas de aula e laboratórios, além da ampliação da Biblioteca Setorial e início das obras do Restaurante Universitário e do novo prédio administrativo.

A partir de então, ampliou-se a discussão sobre a necessidade de alteração do nome do *campus*, pela variedade de cursos que o mesmo passou a possuir. Além das questões relacionadas ao nome, existiam também questões relacionadas ao número de departamentos e ao enquadramento dos cursos dentre os departamentos existentes. Muitos professores não se sentiam representados dentro desses órgãos, devido à sua lotação nos novos cursos, tendo, às vezes, suas demandas suprimidas pelos representantes de cursos mais antigos, em uma relação frequentemente pautada na defesa dos próprios interesses.

Em 2012, foi aprovada a redepartamentalização do centro, com a criação de mais sete departamentos, passando a um total de doze departamentos, ampliando a representatividade dos novos cursos. E, em 2015, com a Resolução 44/2015 do Conselho Universitário da UFES (CUn/UFES), o *campus* foi dividido em dois centros de ensino, com a criação do Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCA) e do Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS), sendo esse um marco importante na história recente do *campus* de Alegre (UFES, 2017b).

Relembro o processo de criação dos novos centros, com objetivo de contextualização, e, não para uma discussão mais profunda do tema, pois o foco do estudo são observações decorrentes do último ano. Para estudar a proposta de criação de um novo centro foi montada uma Comissão Especial, não paritária, composta por doze docentes e três TAEs. Com a proposta final em mãos, os representantes dos técnicos organizaram uma reunião com seus pares, apresentando o texto, rejeitado pela maioria do grupo. Na ocasião, elaborou-se um memorando elucidando os pontos discordantes, com apresentação de sugestões para o organograma, algumas acatadas na reunião do Conselho Departamental (etapa anterior à análise do Conselho Universitário), e também mudanças mais profundas, como a criação de secretarias únicas para os departamentos e para a pós-graduação, proposta rejeitada inicialmente pela Comissão Especial e novamente nesta reunião.

Em tempo, para os técnicos a criação das secretarias unificadas poderia sanar problemas de atendimento, sobretudo em setores que possuem apenas um servidor responsável, pois, se este servidor necessitar de uma licença por questões de saúde ou de afastamento para qualificação/capacitação ou mesmo durante suas férias, não haverá ninguém para assumir temporariamente a sua função, já adiantando uma discussão que será abordada adiante. Além disso, trata-se de um modelo que permitiria a padronização do serviço e otimização da força de trabalho, onde as atividades seriam realizadas em equipe, garantindo assim o princípio da impessoalidade na gestão pública.

Na proposta, aceita e atualmente implementada, foram criados dois novos departamentos para suporte aos centros: Departamento de Suporte Administrativo e Departamento de Suporte à Gestão. Segundo o organograma proposto, a Subprefeitura passou a ser subordinada à Prefeitura Universitária em Vitória, enquanto a Biblioteca Setorial Sul e a Seção de Gestão do Restaurante Setorial Sul mantiveram-se subordinadas à Vitória (Goiabeiras), o que já ocorria, apesar de algumas questões administrativas da Biblioteca serem resolvidas pelo Departamento de Suporte à Gestão. Todos esses setores, que não pertencem administrativamente a nenhum dos centros, não participam das votações para diretores dos centros de ensino.

Apesar de a resolução ter entrado em vigor em dezembro do ano de 2015 e do prazo de transição proposto ter sido de cento e vinte dias, ainda existem questões que geram dúvidas entre os técnicos: a quem devem se reportar os setores cujas chefias estão lotadas em Goiabeiras quando há problemas locais relacionados à gestão? Um exemplo: se a Biblioteca precisa comunicar um problema operacional que tenha como consequência uma impossibilidade de atendimento ao público, a qual dos diretores locais o gestor deve informar isso? Ou deveria se reportar ao Departamento de Suporte à Gestão?

Recentemente, foi criada a Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo (CASES) com objetivo de hierarquicamente estar acima dos dois departamentos (Suporte à Gestão e Suporte Administrativo) e ser uma alternativa para essas questões ditas “sem resposta”. Contudo, na prática, ainda não se observam as vantagens dessa coordenação. O fato de não existir a figura de uma chefia torna seu papel simbólico, uma vez que se encontra vinculada à Pró-reitoria de Administração, situada em Goiabeiras.

Dessa forma, essa mudança organizacional não foi percebida como algo efetivo no cotidiano dos servidores, ficando mais próxima do universo do discurso. De acordo com Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p.19) citados por Aguiar e Mello Júnior (2006), promessas e discursos gerenciais que, em tese, são voltados à melhoria das condições de trabalho provocam expectativas positivas nos colaboradores, que podem ou não ser atendidas em sua percepção, pois “[...] as organizações adotam rapidamente novos modelos de gestão em um esforço adaptativo aos novos tempos, mas a efetiva implementação das novas estruturas nem sempre é tão simples [...]” e capazes de acompanhar o mesmo ritmo.

Fato é que essa reestruturação, além de ainda gerar algumas dúvidas, não teve forte adesão e, salvo poucas exceções, não acarretou em melhorias nas condições de trabalho para os técnicos, pelo contrário, há relatos de setores que sentiram uma maior sobrecarga de trabalho.

Passado o período de transição, por exemplo, foram identificadas queixas relacionadas ao aumento da demanda de compras de materiais, para suprir três setores solicitantes distintos (dois centros e parte administrativa) com o mesmo

quadro de servidores no setor e uma redução no número de funcionários terceirizados que prestam suporte administrativo, devido aos cortes orçamentários nas universidades federais. Como as fontes orçamentárias de cada solicitante são distintas, os processos de compra são feitos de forma individualizada, ainda que a aquisição seja do mesmo item.

Outros relatos apontam uma sensação de desamparo, de fragilidade com essa nova estrutura de trabalho, aumento de rotatividade entre os setores, reforçando a ideia de que a reestruturação se fez, sim, necessária para atender as demandas dos diferentes cursos, porém, existiram falhas no planejamento dos papéis dos técnicos nesse contexto. Acrescenta-se ainda o fato de que servidores lotados fora dos centros de ensino não participam das votações para diretores, o que reforça o sentimento de desamparo e falta de representatividade dentro do *campus*.

Ao realizar essa abordagem inicial sobre o *campus* a intenção é que o leitor perceba o processo de crescimento e desenvolvimento do local de modo que possa adentrar neste universo a partir da ótica daqueles lá se encontram, cotidianamente, se adaptando e, muitas vezes também, fazendo parte das mudanças.

#### 4.2 INSERÇÃO NA CULTURA LOCAL

Minha inserção na realidade local veio antes mesmo da proposta de pesquisa, uma vez que era, até poucos meses atrás, servidora deste *campus*. Apesar de ter trabalhado ao longo desses quase cinco anos no mesmo setor, pude perceber, pela convivência com colegas de diferentes setores, que muitas das dificuldades encontradas eram comuns, variando apenas o contexto nas quais se inseriam. Pelo fato de já estar no meio, não se fez necessário o papel do intermediador, cabendo a mim, ampliar o modo de visualizar os fatos, atitudes e comportamentos do dia a dia, além de buscar informações, quando necessário, com informantes chave.

Alegre é uma cidade de interior e que, apesar do crescimento resultante do aumento do número de cursos na universidade, conserva ainda traços culturais fortes de um

local onde todos se conhecem pelo nome, pela família as quais pertencem, encontram-se em círculos sociais fora do ambiente de trabalho, como escola dos filhos, igreja, academia. Todo esse contexto acaba se sobrepondo ao ambiente organizacional e isso possui dois lados opostos.

Positivamente, é um grupo de profissionais que se relaciona bem dentro e fora do local de trabalho, de modo geral, aumentando a afinidade e desenvolvendo laços que geram companheirismo e vontade de colaborar com o próximo, por conhecê-lo e entender suas necessidades, sentindo-se bem em colaborar com ele, até mesmo além do que determinariam suas atribuições profissionais. Isso ficou nítido em muitos momentos durante o grupo focal, na compreensão dessa relação como presença de suporte social, e também no levantamento de percepções realizado com os servidores, onde eram comuns os depoimentos que tratam essa relação como uma motivação no ambiente de trabalho.

Eu vejo o suporte social de forma positiva [...]. Valorizar o nosso trabalho. Chegar no serviço, um abraço fraterno, aquele beijo e isso valoriza o trabalho da gente, estimula a gente a produzir [...]. A gente vive bem, em um ambiente entre amigos, onde a gente partilha as coisas, os momentos e é acolhido e isso faz muito bem para o nosso trabalho porque a gente trabalha bem.

O nosso grupo hoje é muito unido, é um ambiente agradável de trabalhar e que não apresenta desgaste.

Um ambiente de trabalho além das expectativas (Algo que não imaginava e a UFES ofereceu).

No nosso setor nós vivenciamos um suporte social positivo [...]. Mesmo que ele [o servidor do setor do qual precisa de um serviço] não possa resolver [os problemas do setor], ele se predispõe a nos atender e eu acho isso muito positivo [...] Mesmo que a resposta seja negativa, ele está atendendo, talvez não da forma que você queria, mas ele está te dando um apoio.

Por outro lado, essa mesma proximidade pode ser interpretada de maneira equivocada, não havendo uma separação entre o lado profissional e pessoal, visto, desse modo, como ausência de apoio social. Percebe-se uma queixa comum entre servidores quanto à redução de autonomia para ter que atender pedidos pessoais de determinados servidores, chefias ou docentes, mesmo que isso atrapalhe a dinâmica do setor. De modo geral, são servidores antigos (e até mesmo mais novos no serviço público) que imaginam que regras e procedimentos não se aplicam a eles, fazendo uso de seus cargos ou de sua influência pessoal.

É muito provável que o mesmo ocorra nos *campi* localizados em cidades maiores, afinal de contas, a ideia de que “uma mão lava a outra” e do “jeitinho brasileiro” fazem parte de uma cultura maior. No entanto, nota-se que essa parcialidade observada em Alegre desmotiva os servidores que se esforçam para manter seus setores organizados e funcionando da melhor maneira possível e são “atropelados” por superiores hierárquicos.

Às vezes o gerente toma uma decisão e a direção do centro toma outra e não acontece ali o apoio [...]. Tipo: ‘Eu te designei para o cargo [...], eu confiei em você para esse cargo’, mas, a partir do momento que essa pessoa toma uma decisão e a decisão tem relação com um colega mais próximo de trabalho, a direção às vezes toma frente e fala: ‘Não, eu não quero que seja assim’, tira a autonomia [...]. É como se estivesse desmerecendo o trabalho daquela pessoa.

Conforme Hofstede (1994) para compreender a cultura organizacional é necessário conhecer também a cultura da sociedade na qual a organização se insere. Sendo assim, ao observarmos que algumas características próprias de uma cidade de interior foram absorvidas dentro da cultura de um *campus* com pessoas vindas de diferentes localidades podemos perceber essa influência. No surgimento do *campus* ainda havia contratações de funcionários públicos sem a obrigatoriedade de realização de concursos públicos, e, de fato, muitos funcionários eram de Alegre ou de regiões próximas.

Desse modo, a presença de traços da cultura local na cultura organizacional possui origem histórica e ainda se mantém, apesar das mudanças no perfil dos servidores quanto a suas origens com o passar dos anos. Esse pensamento é reforçado por Schein (2009) que entende que a formação dos padrões culturais de uma organização depende diretamente da influência de seus fundadores, que ao se mostrarem capazes de desenvolver maneiras de solucionar os problemas da organização, acabam transmitindo essa visão de mundo aos demais.

Tais características da cultura organizacional do *campus* compõem, de acordo com a classificação de Schein (2009), os artefatos visíveis que são facilmente percebidos, porém, apesar darem um indicativo da forma de construção do ambiente e dos padrões de comportamento, não possibilitam uma compreensão da lógica oculta nesses comportamentos.

### 4.3 SUPORTE EMOCIONAL VERSUS MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

Uma indignação comum é o tratamento diferenciado oferecido aos docentes e aos TAEs dentro da organização. Os diálogos estabelecidos em corredores ou na sala de aula do mestrado indicavam insatisfação e desmotivação por diversas posturas administrativas. Por exemplo, a obrigatoriedade dos técnicos de registrarem entradas e saídas no ponto eletrônico, de acordo com a Resolução n.º 60/2013, do CUn/UFES, enquanto docentes, não. Dentro dessa situação, TAEs precisam compensar, por meio da realização de cursos ou de horas trabalhadas, os dias dos feriados “emendados” (“feriadões”), conforme estabelecido por portarias. Os docentes, por não precisarem comprovar presença no ambiente de trabalho, conforme estabelecido pelo Decreto Federal n.º 1867, de 17 de abril de 1996, liberam suas turmas das aulas nesses dias e não precisam formalizar a compensação da jornada. O relato de um TAE participante da pesquisa mostra essa indignação de forma clara, reafirmada pelos participantes do grupo focal:

[...] a instituição que tem dois tipos de tratamento com seus servidores (professor e funcionário), lugar sem democracia, funcionário tem que assinar ponto, professor não, que instituição é essa, não pode funcionar bem.

O relato desse servidor representa o pensamento de parte do grupo que ele integra. Para esse grupo, ser servidor público dentro de um órgão federal não representa o mesmo que poderia representar para quem está fora do contexto. Para os TAEs, existe uma clara divisão entre os servidores públicos da universidade, entre técnicos e docentes. E não se trata de apenas uma divisão relacionada às atividades-fim executadas: a questão está pautada no tratamento diferente conferido pela instituição. Assim, esse signo adquire para esse grupo um caráter individual e único, de acordo com a realidade vivenciada, como foi visto no exemplo acima e será visto nos próximos parágrafos.

Sobre esse tratamento díspar, um debate muito valioso sobre oportunidades para realização de capacitação nas modalidades de qualificação e aperfeiçoamento surgiu durante o grupo focal<sup>1</sup>. A discussão inicial foi pautada nas condições que

<sup>1</sup> De acordo com a Resolução n.º 21/2017 do Conselho Universitário da UFES:

alguns setores possuem de reorganizar suas atividades internas para que algum colega possa se ausentar por diferentes motivos, desde questões pessoais, que levem a um afastamento de curta duração, à licença para realização de um mestrado ou doutorado.

No setor específico que eu trabalho nós somos em cinco na sala atualmente e cada um desempenha uma função lá dentro. Só que no caso da ausência de alguns, a gente cobre, a gente supre aquela necessidade. Mesmo que, às vezes, a pessoa fale: 'Preciso faltar hoje por um problema pessoal e vou compensar as horas no ponto depois'. A gente supre aquela demanda, absorve aquilo. Aconteceu com todos em determinado momento e em todos a gente conseguiu absorver.

Os participantes, de diferentes setores, revelaram que, conforme o relato acima, possuem disponibilidade e bom relacionamento com os colegas para “quebrar galhos”, suprimindo ausências por período de tempo limitado. Essa relação de colaboração mútua não significa, porém, que haverá uma transferência de responsabilidades. O que é tratado nesse ponto é a rede de apoio prestada entre colegas, a relação de companheirismo, para que um setor não pare de funcionar na ausência de um servidor, acompanhado também da ideia de que um dia poderá precisar do mesmo tipo de apoio.

Não quer dizer também que se a pessoa assume [as funções do outro por curto espaço de tempo] ela ficará sobrecarregada, às vezes ela assume porque ela sabe que depois ela vai precisar, é como se fosse uma troca de favores.

Em se tratando de licenças mais longas, volta a surgir a diferença entre docentes e técnicos, e a questão atinge uma complexidade muito maior. Quanto à possibilidade de licença para cursos de capacitação de menor duração, os docentes necessitam entrar em um acordo, junto a seus departamentos, onde outros professores podem absorver as disciplinas e eventuais demandas do profissional com interesse em se

---

**Aperfeiçoamento** - processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades. Exemplos: Eventos técnicos e/ou científicos; aprendizagem em serviço; grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, etc.

**Qualificação** - processo de aprendizagem, baseado em ações de educação formal, visando aquisição de conhecimentos e habilidades, oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas. Exemplos: cursos de complementação de estudos que fornecem certificados ao final, cursos de graduação, cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, etc.

capacitar, o que também pode ser observado em alguns setores entre os TAEs, quando há concordância da chefia e possibilidade desse rearranjo dentro do setor.

Apesar disso, o que se percebe nos relatos da maior parte dos servidores é a dificuldade em conseguir se ausentar de seus setores até por esses períodos menores, como cursos de capacitação, sendo relatado por alguns que existe dificuldade inclusive para o agendamento das férias. São setores onde há apenas um profissional habilitado para o desempenho de determinada função e que possuem demandas específicas em determinados momentos:

A maioria dos setores tem uma pessoa ou duas pessoas no setor e ainda tem dentro de setores com mais pessoas as áreas específicas, que aí você não tem uma outra pessoa com aquela mesma função.

Eu tenho prazo para tirar férias, eu posso tirar férias depois do dia 10, do dia 10 ao dia 20, é mais ou menos o meu prazo, porque eu tenho o fechamento do mês [...]. Então, eu fico restrita a dez dias de férias por vez, só.

Consideramos, então, um afastamento para capacitação por um período de tempo maior, como é o caso dos programas de mestrado e doutorado, as resoluções que amparam docentes e técnicos são colocadas de forma bastante diferentes<sup>2</sup>. Na resolução que ampara os docentes as regras para o afastamento são mais flexíveis, estimulando a qualificação. Tais regras buscam o controle do número de docentes que podem se afastar dentro de um departamento e dentro da instituição por ano, por exemplo. Soma-se a isso o fato que, via de regra, os docentes podem ser substituídos durante o afastamento por professores contratados através de processo seletivo, não sendo o mesmo direito garantido aos TAEs.

Como estratégia para permitir o acesso aos servidores à capacitação, a Resolução n.º 21/2017 estabelece que uma Comissão de Planejamento da Capacitação de

---

<sup>2</sup> Resolução n.º 31/2012 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Redação alterada pela Resolução n.º 25/2014) - Fixa normas e condições de afastamento de docentes da UFES para aperfeiçoamento em instituições nacionais ou estrangeiras em nível de pós-graduação de natureza presencial.

Resolução n.º 21/2017 do Conselho Universitário da UFES - Estabelece normas para afastamento, afastamento parcial e concessão de carga horária aos servidores ocupantes dos cargos técnico-administrativos em Educação da UFES, visando à participação em cursos de capacitação nas modalidades de qualificação e aperfeiçoamento.

Servidores Técnico-Administrativos em Educação (CPCS), existente em cada unidade estratégica, encaminhe anualmente um planejamento interno de capacitação, considerando a programação das licenças-capacitação e os critérios de afastamento. O planejamento interno de capacitação deverá ser feito a partir das demandas levantadas nos setores junto aos servidores, e esse planejamento deverá ser aprovado pelo Conselho Departamental, nos centros, e pelos gestores estratégicos, nas demais unidades estratégicas.

O mandato das comissões possui duração de dois anos e elas são formadas por, no mínimo, três servidores: dois eleitos e um indicado pelo gestor da unidade. No *campus* de Alegre existem três comissões, referentes às unidades estratégicas do *campus*: CCAE, CCENS e CASES.

Apesar de indicar um avanço com relação ao tema, as mesmas dificuldades práticas continuam a existir, conforme relata membro de uma das comissões:

Você tem que determinar ali naquele relatório, você enquanto comissão, que nem faz parte do setor, só está ali designado momentaneamente, você tem que determinar quem é que vai suprir as atividades dele. Como você faz isso se você não sabe a realidade do setor? Se você não é chefia? Se você não é colega de trabalho ali diretamente? [...] Se você tem o direito a capacitação, como você determina que uma comissão vai dizer quem vai fazer o serviço daquela pessoa que vai sair, sendo que ela só está cumprindo um direito dela?

No relatório onde consta o planejamento interno de capacitação dos servidores e os critérios de afastamento deve constar, dentre outras informações, o plano de manutenção das atividades da unidade, sendo esse o motivo do questionamento relatado acima. Porém, se, conforme dito anteriormente, a maioria dos setores é composta por servidores com funções diferentes que não podem, por falta de habilidades específicas, suprir a demanda uns dos outros, como é possível para esses profissionais terem direito a essas licenças?

Na verdade, a Universidade transferiu a responsabilidade pros servidores. Ela não assume uma responsabilidade para aquilo ali em um todo, né? Porque tem que ser esse companheirismo, essa “coisa” entre vocês porque senão ninguém faz.

Salienta-se ainda que um dos critérios para concessão da licença é o deferimento do pedido por parte da chefia imediata e para que isso ocorra a chefia deve considerar essa possibilidade de manutenção das atividades do setor durante o período de afastamento, o que muitas vezes configura uma barreira para a liberação. Inclusive,

deve constar na documentação que instrui o processo de afastamento para capacitação o plano de manutenção das atividades do setor, anteriormente mencionado, onde devem ser listadas as tarefas que requerem cobertura ou adequação e o nome dos servidores que irão absorver essa demanda, algo inviável, dependendo do setor.

Em contrapartida, alguns servidores relatam que foram liberados (afastamento total) para a realização de mestrado ou doutorado fora de Alegre e enxergam isso como algo positivo que a instituição possibilitou, algo desejado e que a UFES ofereceu. Porém, esse grupo não representa a realidade da maioria dos servidores do *campus*.

Na maior parte dos casos, os servidores conseguiram dispor de horários especiais para realização de seus cursos de especialização, de modo que conseguissem repor sua jornada de trabalho dentro do período previsto em legislação específica. Em alguns desses casos, os servidores que possuíam formação acadêmica compatível aos cursos de pós-graduação ofertados pelo *campus* conseguiram conciliar as atividades acadêmicas e profissionais. Contudo, tratando-se de um *campus* com predominância de programas na área de ciências agrárias, esse fator reduzia a possibilidade de participação dos TAEs. Outro fator que pesa nesses cursos de pós-graduação acadêmicos é a demanda das disciplinas e pesquisas em laboratórios, o que, em alguns casos, também se mostrou incompatível com a liberação parcial.

É pertinente fazer uma ressalva para um aspecto com relação aos cursos de capacitação ofertados pela universidade no exercício da última gestão, por meio do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/UFES). A expansão da Plataforma AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem) tem sido uma importante ferramenta para ampliar a participação de servidores em cursos variados, o que antes era limitado por várias questões anteriormente mencionadas. Além de uma oferta mais abrangente e democrática, nessa forma de aprendizagem os servidores podem executar o curso nos horários mais adequados dentro de sua rotina. Esse avanço foi observado como algo não esperado e positivamente recebido:

Diversos cursos de capacitação do meu interesse, que diferentemente de outros anos eram mais específicos para área administrativa.

Além disso, a UFES oferece aos seus servidores a oportunidade de ingressar, através da pontuação no teste ANPAD<sup>3</sup>, em programas de pós-graduação, como é o caso do Mestrado Profissional em Gestão Pública. O Programa de Pós-graduação em Gestão Pública tem sua sede em Vitória desde 2011 e foi concebido pelo DDP/UFES/CCJE como um programa de qualificação acadêmica atestado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para servidores da UFES e de outras instituições conveniadas (UFES, 2018).

Em Alegre e São Mateus até metade de 2016 poucos servidores que conseguiram licença ou modificaram seus horários de trabalho, puderam ingressar nesse mestrado. A abertura de turmas nos *campi* de interior foi uma luta travada pelos TAEs, que levaram a demanda ao reitor da universidade, fizeram abaixo-assinados, buscaram colaboração de docentes interessados em participar do programa, procuraram salas e horários para que o mestrado acontecesse. Ou seja, após cinco anos de existência do programa, o direito de ingressar só passou a ser igualitário após intensa mobilização dos servidores e colaboração dos docentes desses *campi*, que compuseram o corpo docente em Alegre e São Mateus. Ainda assim, há questionamentos com relação ao pequeno número de vagas por ano, sobretudo considerando todo o tempo em que o acesso ao mestrado foi limitado. Porém, foi uma conquista muito importante, ampliando a possibilidade de especialização para servidores de diferentes áreas de formação.

Quanto a essas dificuldades cabe aqui, inclusive, um relato particular. Ingressei na turma 2015/2 deste mestrado, quando ainda não existiam turmas em Alegre. Apesar das dificuldades de deslocamento, gastos com moradia e de cumprir a jornada semanal de quarenta horas, consegui terminar um semestre, dividindo minhas atividades administrativas nos restaurantes de Alegre e no Central, em Vitória, onde ficava parte da semana, com consentimento da chefia. Contudo, em 2016/1, por

---

<sup>3</sup> Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Principal órgão de interação entre programas associados, grupos de pesquisa da área e a comunidade internacional, desenvolvendo um sólido trabalho na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo das ciências administrativas, contábeis e afins no Brasil (FONTE: <http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre.php>). O teste ANPAD é um exame nacional que avalia: conhecimentos das línguas portuguesa e inglesa; e habilidades em raciocínios lógico, quantitativo e analítico. Tem sido utilizado por diversas instituições como parte dos processos de seleção de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e de cursos profissionalizantes de Administração, Ciências Contábeis e áreas afins, além de requisito básico em processos seletivos de diversas organizações (FONTE: [http://www.anpad.org.br/~anpad/teste\\_anpad\\_textos.php?id=MQ==](http://www.anpad.org.br/~anpad/teste_anpad_textos.php?id=MQ==)).

questões profissionais, não consegui me afastar do restaurante, ficando um semestre sem estudar. Aproveitando a turma que ingressou em Alegre em 2016/2, pude terminar minhas disciplinas. Isso demonstra a dificuldade de um servidor em se ausentar do setor para se capacitar quando não há substitutos para o cargo, mesmo havendo boa vontade por parte da chefia. E, sobretudo, reforça a importância da abertura das turmas nos *campi* localizados no interior para permitir maior acesso ao programa.

A questão de ter, em uma sala de aula, servidores podendo se especializar no *campus* representa dentro da cultura organizacional um artefato visível, primeiro nível na classificação de Schein, um importante símbolo dessa conquista. Porém, a iniciativa para que essa conquista fosse possível partiu dos valores compartilhados pelos servidores, em um segundo nível de cultura organizacional, valores a partir dos quais são traçadas as ações da organização e que se tornam importantes para os membros que os colocam em prática (SCHEIN, 2009).

A percepção e compreensão do tratamento diferenciado entre docentes e técnicos é desmotivante para a categoria e foi um ponto relevante da coleta de dados. Não somente quanto às capacitações. De modo geral, fica nítida a sensação de desvalorização por parte da instituição para uma classe que se vê tão importante quanto os docentes e discentes para a existência da universidade. Uma percepção de inferioridade, de ausência de suporte social, reforçada pela pequena representatividade nos diferentes conselhos (10%, enquanto há, no mínimo 70%, de docentes), que indica claramente quem determina como serão traçados os caminhos da universidade, caracterizando um artefato visível da cultura organizacional do *campus*.

A insatisfação com a ausência de suporte social por parte da instituição pôde ser observada também em setores que possuem demandas específicas em determinados períodos do ano e precisam se organizar para atendê-las. Um exemplo é o período de matrícula, onde os servidores lotados na Secretaria Única de Graduação (SUGrad), que cumprem atualmente seis horas diárias, precisam até mesmo dobrar suas jornadas de trabalho para conseguir atender a demanda. Esses servidores precisam se organizar, de modo a conseguir manter o atendimento no setor e a realização das matrículas.

Todo mundo da instituição está aqui por causa do aluno. A gente pede em toda matrícula servidores [de outros setores, para cobrir essa demanda] porque a gente faz doze horas, a gente faz seis [horas], mas na matrícula a gente faz doze, se tivesse mais, mais dois e a instituição geralmente não escuta. Não só a gente, mas, às vezes tem o SAUNI<sup>4</sup> também que tem uma demanda grande em uma época específica. Mas, se a gente não ‘der jeito’ a gente fica sem apoio.

O fato de não haver organização por parte dos gestores do *campus* para remanejar servidores e atender essas demandas, mesmo conhecendo as limitações dos setores que prestam esses serviços e sendo alertado pelas chefias dessa necessidade, faz com que permeie a atmosfera de que “cada um é por si”, entendendo-se, nesse caso, “cada um” como “cada setor” do *campus*.

Porém, essa postura não se deve à falta de cooperação entre os técnicos, e isso fica muito claro em outros momentos do grupo focal. Essa percepção resulta de dificuldade da gestão dos recursos humanos na universidade, onde as pessoas são colocadas dentro de seus setores e ali vivem em uma espécie de “bolha”, alheios aos problemas de outros locais, não por egoísmo, mas por falta de conhecimento da realidade de outros setores onde não possuam amigos ou conhecidos.

Ressalta-se, em uma análise mais profunda, que essa postura também é fruto das características de uma cultura burocrática que orienta as organizações públicas. Em sua rigidez de procedimentos, pautada no cumprimento de normas e impessoalidade, a divisão de trabalho e o individualismo são comumente observados. Trata-se de um traço cultural forte e difícil de ser mudado, que possui como consequências a falta de estímulo, sentimento de estabilidade e resistência a mudanças que são contrários ao espírito de trabalho em equipe (PIRES, MACÊDO, 2006).

De acordo com Barzelay (1998), dentro do paradigma burocrático encontra-se o foco nas próprias responsabilidades e atendimento pessoal das necessidades e perspectivas, enquanto no paradigma pós-burocrático, o foco está em ajudar para que a organização funcione como equipe com objetivo principal de atender as necessidades do cliente. A adoção deste novo paradigma na administração pública

---

<sup>4</sup> Sigla para Serviço de Assistência da Universidade, nomenclatura anteriormente dada para a Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social (SASAS) e mais comumente utilizada entre os servidores da universidade.

é vista como um desafio e uma emergente necessidade, para melhorar a qualidade do serviço público.

No Prédio Administrativo Central ficam setores como Subprefeitura Universitária e os dois departamentos administrativos (Suporte à Gestão e Suporte Administrativo), sendo um local onde muitos TAEs com atribuições diferentes convivem e acabam compreendendo as dificuldades profissionais uns dos outros. Contudo, mesmo em um *campus* relativamente pequeno, nota-se um distanciamento entre os setores, um desconhecimento dos problemas do outro e é nesse aspecto que se faz fundamental a presença dos gestores para promover essa integração e colaboração em momentos de necessidade, como no exemplo da matrícula.

Outro caso, onde se evidenciam as ações individuais na colaboração com colegas, foi o exemplo da distribuição de marmitas no RU. Este caso, embora ocorrido fora do período da pesquisa, vivenciado por mim enquanto profissional do setor, foi relatado por um participante durante o grupo focal. Houve um atraso na conclusão do processo de contratação de mão de obra terceirizada para atender o RU e com a aproximação das aulas, a Administração Central optou por distribuir aos usuários marmitas produzidas em outro local até o término da licitação de mão de obra.

Porém, ao pensar em uma solução imediata para a questão, um ponto crucial foi menosprezado: o número reduzido de servidores do setor. Cinco servidoras que ficaram responsáveis por receber, organizar e distribuir essas marmitas, além de realizar a venda de tíquetes e controle da entrada de usuários, em Alegre e Jerônimo Monteiro, onde também há uma unidade do RU. Era evidente a impossibilidade de atender a demanda e houve uma solicitação para que fossem disponibilizados servidores de outros setores para colaborar. Porém, o número de servidores colocados à disposição não era compatível com as necessidades, novamente indicando um deficiente suporte da instituição.

Sabe o que eu fiz? Parei um monte de professores e falei assim: 'Vem cá, ajuda a gente aqui a entregar marmita', eu peguei um monte de professores, colegas de trabalho eu chamei também, 'Mas, eu só tenho meia hora', e eu dizia que aquela meia hora era importante para nós.

A gente começa a buscar outras alternativas de pedir aos colegas porque a instituição tem falhado nesse suporte social.

A dificuldade enfrentada pelo RU no exemplo citado, como as dificuldades vivenciadas semestralmente pela SUGrad nas matrículas ou pela Seção de Atenção à Saúde e Assistência Estudantil (SASAS) no cadastramento de alunos no Programa de Assistência Estudantil e a visível falta de suporte social da instituição faz com que a colaboração mútua seja uma alternativa, porém, não é algo formal, não é uma obrigação. Assim, aquele que se encontra no papel de “pedir o favor” se coloca em uma situação delicada, de sobrepor suas relações profissionais com as relações afetivas, afinal a busca por ajuda se dará preferencialmente entre as pessoas que você sabe que podem te ajudar, aquelas que são mais próximas.

Muitas das vezes, essa ação social [colaboração entre colegas] é para beneficiar a instituição. Porque, na maioria das vezes, não é para uma situação pessoal é para resolver um problema institucional, por exemplo, o caso da marmitta.

Em outra esfera, ainda dentro de suporte emocional, temos relatos da deficiência ou ausência de amparo da instituição aos servidores com problemas psicológicos, psiquiátricos ou com algum tipo de vício. Esses servidores, após longas licenças para tratamento de saúde, não passam por nenhum processo de reintegração ao ambiente de trabalho, com acompanhamento psicológico. Não existe um programa institucional de suporte a esses colaboradores, que envolva também seus colegas de trabalho que precisam ser orientados para saber auxiliar nesse momento delicado de recuperação. Esses profissionais retornam ao local de trabalho, que em alguns casos é a causa de seu problema de saúde, e continuam desmotivados e com baixo rendimento. Então, como alternativa mais “prática” remove-se o servidor para um outro setor, onde a demanda cognitiva seja menor, para “adaptá-lo”, dentro de suas condições atuais, ao trabalho.

Hoje é muito difícil alguém que tem um problema que não seja uma deficiência visível ser respeitado, inclusive, no seu local de trabalho pelas suas dificuldades ou até mesmo pela sua limitação de desempenhar alguma coisa e ele não é respeitado e muitas das vezes não é considerado o seu problema como uma doença, mas, sim como um ‘piti’ ou uma ‘frescura’.

Novamente, é importante salientar que a questão não está na falta de disponibilidade dos colegas ou da chefia. Muitos entendem essa mudança de setor, por exemplo, como uma forma de fornecer suporte, colaborar com sua recuperação. O fundamental mesmo é a compreensão de que os problemas psicológicos exigem

o olhar de um profissional e a percepção do quanto é valioso cuidar desse servidor, o que deveria ser uma iniciativa da instituição.

Mesmo quando o servidor já demonstra baixo rendimento, às vezes, o servidor está demonstrando baixo rendimento e algo ocorre ali para: 'Vamos tentar ver se ali ele vai render'. Não, tem que ser: 'Por que ele não está rendendo? Talvez ele nem esteja percebendo isso, ou talvez ele perceba e não assume isso perante os colegas isso porque sabe da rejeição.

Esse relato indica de maneira bastante clara o quanto os tabus que cercam as doenças mentais podem inibir a pessoa doente de demonstrar suas fraquezas, de procurar ajuda dentro do ambiente de trabalho. Ao se fechar em seu mundo, a fim de se proteger, reprimindo seus sentimentos, seu quadro de saúde se agrava ainda mais, gerando novos afastamentos ou consequências muito piores, como tentativa de suicídio.

Como mencionado anteriormente, por vezes, a causa dos problemas de saúde mental do servidor se associa às pressões sofridas dentro do ambiente de trabalho. Nesse ponto, cabe lembrar-se de um assunto delicado, observado durante a pesquisa e relatado através de formulários: o assédio moral. Mais comum dentro de relações hierárquicas e autoritárias, esse foi também o perfil observado na instituição. O primeiro conceito de assédio moral no trabalho foi feita por Brodsky (1976) citado por Soares e Andrade Oliveira (2012):

[...] tentativas, repetidas e obstinadas, de uma pessoa para atormentar, quebrar a resistência, frustrar ou obter uma reação do outro. É um tratamento que, com persistência, provoca, pressiona, amedronta, intimida ou incomoda outra pessoa (p.2).

Por sua difícil identificação, provavelmente há muito mais sobre o tema do que abordaremos neste tópico. Até mesmo porque não é um assunto sobre o qual as pessoas se sintam à vontade para falar, principalmente em uma instituição onde os cargos são estáveis, significando que a convivência profissional com o mesmo grupo de pessoas poderá durar anos. Alguns exemplos evidenciaram chefias impondo barreiras a remoções, mesmo quando pautadas em questões de saúde; e servidores sentindo-se vulneráveis a chefias autoritárias e inflexíveis.

Em um *campus* relativamente pequeno, então, esse pensamento ganha ainda mais força, pois, mesmo trocando de setor, a chance de encontrar-se com o assediador nos corredores não pode ser ignorada. Fora os possíveis impactos em suas relações

sociais, já que, conforme dito anteriormente, os profissionais costumam frequentar os mesmos locais fora da universidade. As relações entre chefias e subordinados (fossem docentes e TAEs ou entre TAEs) onde foi possível identificar o assédio moral, são, provavelmente, a ponta do *iceberg*, em um universo de difícil exploração, mas que traz profundos reflexos na saúde mental dos servidores desse *campus*.

Assédio moral foi o que mais me atingiu, mas existem outras como desmotivação para trabalhar, falta de reconhecimento, desorganização, dominação por parte de chefias, falta de autonomia, falta de objetivos claros, falta de transparência, entre outros.

Estudos apontam que o assédio moral é visto como um dos mais importantes agentes estressores nas organizações contemporâneas (SOARES; ANDRADE OLIVEIRA, 2012), tendo impactos na saúde física e mental dos colaboradores. O assédio pode causar: ansiedade, depressão, agressividade, hipertensão arterial, crises de asma, taquicardia, entre outros quadros (PORTAL BRASIL, 2017). Um estudo realizado por Pompili e outros (2008) indica que as vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho são mais suscetíveis ao suicídio, levadas pelo desespero, raiva e impulsividade gerados pelo assédio moral. O assédio moral representa o caminho inverso ao que o suporte emocional propõe. No lugar do acolhimento, a vítima se encontra isolada, desvalorizada, intimidada. Isso torna o local de trabalho desprezível e a sensação ao acordar de ter a obrigação de trabalhar, perturbadora.

Em uma organização pública, o assédio moral precisa ser analisado de maneira cautelosa, considerando as características peculiares desse setor. O paternalismo, marcante no setor público, tem como uma de suas consequências o elevado nível de controle sobre a movimentação de pessoal e de distribuição de cargos (PIRES; MACÊDO, 2006) que pode ser utilizado por chefias autoritárias e despreparadas como ferramenta de gestão. Desse modo, não é incomum ver chefias utilizando os cargos que possuem para direcionar servidores para determinados setores ou cargos de confiança baseados em afinidades pessoais (ou desavenças), ignorando o princípio da meritocracia.

#### 4.4 SUPORTE INSTRUMENTAL VERSUS ESTRUTURA DE TRABALHO E LAZER

Apesar dos caminhos do grupo focal terem naturalmente se direcionado, na maior parte do tempo, para as questões relacionadas ao suporte emocional, o precário suporte instrumental percebido por servidores foi notório durante a observação participante e também surgiu em alguns momentos no grupo focal e nos formulários. Ainda que seja uma obrigação da instituição fornecer as devidas condições de trabalho aos servidores, o que se observa são setores se “virando” para prestar os serviços de forma satisfatória, enquanto estão sujeitos a críticas de colegas e usuários, que não conhecem ou fingem desconhecer os reais “culpados” pelas deficiências encontradas.

Você é cobrado por um trabalho que você tem que desenvolver ou tem que entregar ou tem que dar suporte, mas você não tem material pra isso. É o que a gente faz todos os dias, a gente repete essa frase todos os dias, inúmeras vezes. [...] Você passa até constrangimento. Não é que você não quer executar o seu trabalho, você não tem condições adequadas e satisfatórias para isso.

Quando questionados sobre o que esperavam da UFES e não lhes foi oferecido, a resposta mais frequente esteve relacionada a condições de trabalho, fossem estruturais, de equipamentos ou de recursos humanos.

Transferência de setor por motivo de saúde.

Condição para desenvolver adequadamente as atividades relativas ao setor tais como recurso humano, sistema eficiente e área física.

Equipamentos e infraestrutura adequada para a execução dos serviços.

Algumas condições de trabalho, visto que as atuais, apesar de boas, não são as ideais.

A primeira fala, diferentemente das demais, aborda mais do que a falta de estrutura física para execução de tarefas. É o relato da falta de sensibilidade da chefia diante do problema de saúde apresentado pelo servidor. Desse modo, nessa situação específica, tratava-se de um setor de trabalho específico, um ambiente com características físicas que ofereciam danos à saúde daquele servidor e, embora a questão pudesse ser facilmente solucionada, através do diálogo proposto, se estendeu até que alternativas fossem encontradas.

Mesmo apresentando um quadro, mesmo apresentando os atestados médicos, não era considerado, não tomaram providências. Só na hora que eu cheguei no RH e mostrei a situação é que decidiram tomar uma providência a respeito do caso.

Com relação às condições permanentes de trabalho, relacionadas à estrutura, equipamentos e materiais, dentre os muitos exemplos que poderiam ser citados, vamos nos ater a dois setores que trabalham diretamente e em grande proporção com os estudantes, apenas para que a discussão não se estenda por demais: o RU e a Biblioteca Setorial. O tema, porém, poderia envolver facilmente diferentes setores da universidade, em uma discussão ampla, como relatado de forma descontraída (e até mesmo um pouco irônica) entre os servidores durante o grupo focal:

Se formos por esse caminho, nós temos muitos exemplos.

A conversa vai render [risos].

Vai acabar meia-noite essa discussão [risos].

Segundo relatos de servidores mais antigos no *campus*, o RU foi criado em 1978, quando atendia apenas ao curso de Agronomia, e era administrado por uma cooperativa de alunos, que utilizava, em grande parte, alimentos oriundos da Área Experimental. Para arrecadar recursos, os associados organizavam festas e vendiam produtos, como refrigerantes, dentro da unidade. Com o tempo, a cooperativa se dissipou e a universidade assumiu a administração do restaurante.

Apesar de já possuir um número maior de alunos e mesmo com o acréscimo de cursos em 2005 e 2009, não houve nenhuma grande reforma estrutural para que o RU passasse a comportar essa demanda. Existe uma obra para reforma e ampliação do RU, porém, até o presente ano, as obras não foram concluídas, apesar de iniciadas há, pelo menos, seis anos. Então, o cenário visto é uma cozinha projetada para 200 refeições/dia, atendendo um público diário de 2.000 usuários e uma estrutura muito inferior às necessidades.

Nesse caso, o suporte social instrumental reflete diretamente na maneira como os usuários percebem o serviço prestado. Diariamente são formadas grandes filas, a falta de espaço físico limita algumas preparações, ou seja, muitas reclamações são oriundas de questões que fogem do controle dos servidores responsáveis, mas isso,

nem sempre, é percebido da mesma forma pelos usuários. Sem mencionar os problemas de uma estrutura antiga, como rachaduras, goteiras. O relato é feito, em tom divertido, por quem necessita conviver com o problema:

Lá no RU é assim, chove direto lá dentro [risos].

No caso da Biblioteca Setorial do *campus* de Alegre, a estrutura física hoje é adequada, mas, foi necessário grande empenho de seus servidores para algumas conquistas nesse sentido, pois, até 2015, por conta de questões da rede elétrica, existiam limitações para o uso dos aparelhos de ar condicionado na unidade, o que causava um grande desconforto térmico em usuários e servidores, além de ser prejudicial à conservação do acervo.

No entanto, recentemente, o setor passou por dificuldades para aquisição de livros, tanto que passou dois anos sem adquirir novos exemplares. Apesar dos servidores responsáveis encaminharem as solicitações de compras, desempenhando, assim, a função que lhes compete, as cobranças dos usuários continuaram acontecendo. Mais uma vez, e de forma semelhante ao exemplo anterior, o esforço dos servidores diretamente envolvidos para que o setor funcione da melhor forma possível não é devidamente reconhecido, enquanto cobranças que deveriam ser feitas a outros departamentos e setores recaem sobre eles.

Foram apenas dois exemplos para ilustrar a falta de suporte instrumental na universidade e seu impacto direto na qualidade dos serviços prestados. Na visão dos servidores, a dificuldade em encontrar um ambiente de trabalho adequado às suas necessidades é desmotivante. Seja relacionado à estrutura física, aos instrumentos de trabalho e/ou materiais de consumo é considerado um desgaste diário ter que se ajustar às condições da instituição para a execução das tarefas. Muitas vezes os servidores dispõem de recursos próprios para repor materiais de modo a não prejudicar a execução do serviço. A aquisição de materiais de escritório ou de itens para a realização de aulas práticas e em laboratórios não costuma ser uma prática incomum entre servidores.

A questão do suporte ao servidor quanto à assistência em saúde também surgiu durante o processo de coleta de dados. Ao mesmo tempo em que foram apontados aspectos positivos, percebidos como apoio social, tais como a realização dos

exames periódicos e a existência de assistência odontológica e psicológica, foram citados exemplos onde se percebe a ausência de suporte social. A falta de médico para atendimento básico aos servidores foi percebida como uma insatisfação. Conforme mencionado em outro tópico desta dissertação, há apenas um servidor na função de médico e o mesmo fica responsável pelas perícias médicas. Resguardadas suas atribuições profissionais, o mesmo restringe-se a realizar as perícias, não prestando atendimento aos servidores da instituição, gerando assim a sensação de desamparo nesse aspecto:

Quando precisei de uma opinião do médico perito (não era uma perícia), o mesmo não foi solícito.

Cabe ressaltar, que a questão não é sobre a obrigatoriedade ou não do perito ter prestado o atendimento ao servidor em questão. A questão é que a falta de outro médico na instituição fez com que o servidor precisasse recorrer a esse profissional, não tendo sua demanda atendida. Além disso, quando o perito está de férias ou afastado por alguma licença é necessário agendar as perícias médica em um *campus* do Instituto Federal do Espírito Santo de Rive, distrito de Alegre, situado a 10 km do centro da cidade. E isso está ocorrendo desde a aposentadoria do outro médico do *campus*, oficialmente em julho de 2016.

Aliás, não f

oi um caso isolado, pois o *campus* ficou mais de um ano sem o serviço de odontologia, entre 2015 e 2016, intervalo entre a aposentadoria do único dentista e a nomeação de um servidor para o cargo. Isso demonstra uma falta de organização no sentido de dar continuidade aos serviços. Ao que parece, a instituição não tem conhecimento da data prevista para a aposentadoria de seus servidores e, não há evidências, de que existem estratégias para que setores de grande importância, como o de saúde, não fiquem sem servidores por períodos tão prolongados.

Outro ponto visto como deficiente é a ausência de espaço para convivência e atividades culturais e de lazer para os servidores e alunos do *campus*, tema abordado por mais de um servidor no formulário de percepções. Na questão “Algo que eu desejava e a UFES não me ofereceu”:

Atividades culturais e voltadas à saúde e ao bem-estar do servidor.

#### Área de lazer e convivência social.

Em Alegre, existem algumas atividades organizadas por alunos, de modo geral, como aulas de forró e torneios esportivos. Contudo, para além dessas iniciativas coletivas na promoção do lazer, nota-se que não há empenho da universidade em instituir programas de incentivo à qualidade de vida no *campus* de Alegre. Ao contrário do que ocorre em Vitória, onde, além do Teatro Universitário e do Cine Metrópolis, há também variados projetos de extensão com atividades de lazer oferecidas aos servidores (academia, hidroginástica, pilates, ioga, lutas, dança, natação).

O incentivo às atividades de lazer compõe o conceito de QVT e observa-se que as organizações que oferecem programas de lazer organizados a seus funcionários promovem benefícios tanto aos indivíduos quanto à própria organização. Ao contribuir com o bem-estar de seus colaboradores, a instituição favorece o desenvolvimento de um clima organizacional harmonioso que tem reflexos diretos no aumento da produtividade (NASCIMENTO; PESSOA, 2010).

Também é importante mencionar o Núcleo de Línguas, que oferece semestralmente e de acordo com a oferta de novas turmas, através do DDP/UFES, um determinado número de bolsas para servidores em diversos cursos de línguas estrangeiras, como inglês, espanhol, francês, italiano e alemão. Aqueles inscritos que conseguem as bolsas ofertadas têm apenas gastos com o material didático. Outra oportunidade que servidores lotados no interior não possuem.

Obviamente, além da participação da Administração Central, também existem iniciativas individuais e coletivas para promoção dessas atividades no *campus* de Goiabeiras e, além disso, a existência do curso de Educação Física permite a oferta de diferentes atividades esportivas, através de projetos de extensão. Porém, isso não precisa significar que atividades do tipo não possam ser ofertadas nos *campi* de interior, desde que exista iniciativa da Administração Central e busca por parcerias.

#### 4.5 SUPORTE INFORMACIONAL VERSUS RUÍDOS DE COMUNICAÇÃO

As falhas no processo de comunicação entre a Administração Central e o *campus* também foram observadas e relatadas por servidores. Um exemplo da falta de comunicação antecipada são os feriados e recessos, impossibilitando que o servidor se organize para viagens e afins. Na Portaria n.º 1.001, de 27 de abril de 2017, constava uma programação com dias anteriores ou posteriores a feriados ditos “emendados” autorizando os servidores TAEs a se ausentarem de suas atividades nestas datas, mediante compensação das horas não trabalhadas por meio de cursos de capacitação compatíveis a sua jornada de trabalho diária. Nesta lista de feriados não constava, porém, o dia 08 de setembro (sexta-feira), por ser feriado municipal em Vitória.

Então, os servidores de Alegre e São Mateus ficaram sem saber se poderiam ou não usufruir deste dia, nas mesmas condições das datas anteriores até a emissão da Portaria n.º 1868, de 30 de agosto de 2017, que condicionou a liberação da data mediante compensação de horas, sem a possibilidade de realização de cursos. Ou seja, apenas uma semana antes do feriado, a portaria foi liberada trazendo uma forma de compensação discordante daquela adotada nos demais feriados, sendo que o mesmo princípio da economicidade seria aplicável nesta data, uma vez que os docentes, salvo raras exceções, não ministram aulas nos “feriadões”. Essa demora no envio de informações importantes causou grande descontentamento entre os servidores do *campus*.

Em outra esfera, mas, ainda dentro do suporte informacional, o relato de um servidor traz à tona a questão da comunicação deficiente entre os diferentes setores da universidade que, nessa situação, implicou na perda de um direito. Sobre algo esperado pela universidade:

Informação, em tempo hábil, para usufruto de direito: Perdi uma Licença Capacitação por um erro de informação no sistema.

E, em outro relato, fica evidente como a falta de informações pode ocorrer dentro do mesmo setor, como no ingresso na universidade, indicado por meio de relatos de servidores que se sentem desamparados, sem conhecer a função que irão exercer:

Tive que conhecer o serviço sozinho e depois criar oportunidades de melhorias e integração com o *Campus* principal.

Sobre algo esperado da universidade e não oferecido, reforçando a necessidade de fornecer as informações necessárias para o exercício de suas atribuições:

Treinamento para as funções exercidas, o que eu aprendi foi através de ligações telefônicas.

Ainda sobre o ingresso na universidade, notou-se que alguns servidores recém-chegados se sentiram perdidos com relação aos procedimentos. Mesmo que o setor responsável pelos recursos humanos possa recepcioná-los e transmitir as noções básicas, obviamente, não é possível que esses servidores consigam transmitir todo o universo de informações durante esse contato inicial. No site da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/UFES) existe um *link* indicando o Manual do Servidor, onde constam as instruções para o preenchimento eletrônico de formulários, também disponíveis na página. Trata-se de uma importante ferramenta para os servidores que estão adaptados aos procedimentos, contudo, para os ingressantes não fornece as orientações necessárias.

Assim, muito é aprendido durante o convívio com os colegas ou em contatos com esse setor no momento em que as dúvidas surgem. Nesse sentido, observa-se, novamente, a importância de que esses servidores possuam uma rede de suporte social, onde pessoas que se importem com seu bem-estar dentro do local de trabalho sejam fonte dessas informações durante a integração do servidor.

## CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo final será subdividido em dois tópicos, o primeiro deles, aspectos relacionados à pesquisa, trata de considerações referentes às percepções da autora e dos participantes da pesquisa. No segundo tópico, será proposto um modelo aplicável de redes de suporte social, de forma didática e atendendo a um dos objetivos específicos da pesquisa.

### 5.1 ASPECTOS RELACIONADOS À PESQUISA

A presente dissertação teve como principal objetivo responder ao questionamento inicial: **Quais as percepções do servidor do *campus* de Alegre quanto ao suporte social fornecido pela instituição? Quais são suas expectativas e qual é a realidade hoje encontrada?**

Para tal, várias ferramentas do método etnográfico foram utilizadas, construindo um relato com fontes variadas, destacando-se as contribuições de servidores próximos da aposentadoria e recém-chegados; chefias e subordinados; todos trazendo valiosos olhares sobre a realidade do suporte social no *campus*.

O que ficou bastante evidente ao longo do período de coleta, independente da fonte dos dados, foi a relevância do suporte emocional para os servidores do *campus* estudado. Apesar de não se verificar uma forte união entre todos os servidores, observou-se uma tendência à colaboração mútua entre aqueles do mesmo setor ou setores que interagem de alguma maneira. Esse suporte demonstrou ser a base para o trabalho de muitos servidores diante das dificuldades instrumentais, operacionais, técnicas e/ou informacionais.

Desse modo, perceber que, na realidade o suporte social nesta instituição é muito mais fruto de colaboração mútua, nascido entre os servidores, de natureza inter-

relacional, é uma informação relevante que pode colaborar para estudos futuros sobre o tema.

Porém, mesmo que esse suporte entre os servidores seja uma forma de motivação profissional, isso não significa que possa suprir a ausência do suporte institucional. Pelo contrário, o grupo entende que essa união profissional é fortalecida nos momentos de dificuldades, onde não se encontra o apoio esperado da instituição, ou seja, é uma consequência desse desamparo. Notou-se a ausência de suporte social por parte da universidade em todos os níveis analisados, seguindo a classificação de Cohen utilizada na pesquisa, sendo a ausência dos suportes emocional e o instrumental os mais citados e observados durante o estudo.

Outro fato observado é que alguns apontamentos eram exclusivamente destinados às demandas do *campus* de Alegre, contudo, outros, como o tratamento diferente entre TAEs e docentes e infraestrutura inadequada, são insatisfações que podem ocorrer, e possivelmente ocorrem, nos outros *campi* da universidade, indicando que as percepções sobre suporte social institucional também podem estar aquém do desejável em Vitória e São Mateus.

Cabe salientar que muito do conhecimento sobre suporte social entre os participantes surgiu por meio desta pesquisa, das explicações e exemplos dados ao realizar os convites para o grupo focal e preenchimento do questionário. Dessa forma, inferiu-se que ainda poderia haver muito a ser explorado nesses processos de coleta de dados que tenha sido ignorado ou não entendido como suporte social, por ser tratar de um tema novo e também pelas limitações dos métodos de coleta, como o tempo, no caso do grupo focal. Mesmo que a observação participante tenha sido uma ferramenta complementar nesse aspecto, supõe-se que existam olhares não apresentados nessa pesquisa, pois se trata de um universo dinâmico e complexo, onde, simultaneamente, novas questões surgem e outras são solucionadas.

De maneira sugestiva, propõe-se no próximo tópico estratégias de gestão para ampliar a percepção do suporte social institucional, a partir de pontos abordados na pesquisa. O objetivo do modelo aplicável foi buscar soluções que parecessem minimamente aplicáveis à realidade local.

## 5.2 MODELO APLICÁVEL DE REDES DE SUPORTE SOCIAL

Considerando as informações obtidas nesta pesquisa, no Quadro 4 serão propostas sugestões direcionadas aos gestores do *campus* de Alegre e à Administração Central para melhorar o suporte social institucional percebido por seus servidores. Conforme se tem tratado ao longo do estudo, foi utilizada a classificação de Cohen para organização do quadro e os tópicos foram selecionados respeitando a ordem na qual foram descritos no Capítulo 4.

O produto técnico (Apêndice D), traz informações sobre a pesquisa e os dados contidos no Quadro 4 para encaminhamento aos gestores locais, de modo a possibilitar que as medidas sugeridas sejam avaliadas e, dentro das possibilidades, aplicadas à realidade local.

Quadro 4 – Sugestões aos gestores para melhorias na rede de suporte social

(Continua)

Suporte Social Emocional		
Situação	Percepções dos servidores e da autora	Sugestões
Quanto à divisão do CCA/UFES em dois centros (CCA e CCHENS)	<p>Após a reestruturação do <i>campus</i> foram observados os seguintes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecarga de trabalho em alguns setores, como no setor de compras de materiais;</li> <li>- Sentimento de insegurança e desamparo;</li> <li>- Sentimento de exclusão daqueles chamados de “sem centro”, por não poderem participar das eleições para diretores de centro.</li> </ul>	<p>Sugere-se uma reavaliação da divisão de funções dos TAEs dentro dessa nova estrutura, a partir de um levantamento junto aos chefes de setores para detectar locais onde ocorra a sobrecarga de trabalho. Também é importante detectar se existem setores com TAEs ociosos para realocar esses recursos humanos.</p> <p>Quanto aos sentimentos relatados, sugere-se verificar se, de fato, é inviável que esses servidores participem das eleições e como seria essa participação. Caso não seja possível, a sugestão é que seja criada uma ponte entre esses servidores e a administração do <i>campus</i>. Nesse sentido, o que parece mais aplicável é que a CASES passe a desempenhar um papel mais estratégico, menos figurativo. Assim, sugere-se que um cargo de direção seja vinculado à coordenação e que esse servidor seja responsável por receber as demandas, sanar questionamentos, enfim, fornecer suporte aos servidores que se sentem sem representação.</p>

(Continua)		
<b>Suporte Social Emocional</b>		
<b>Quanto à formação dos gestores</b>	<p>Nesse aspecto, foram observadas questões que envolvem diferentes esferas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desrespeito às normas da instituição ou às regras do setor para atender demandas próprias;</li> <li>- Despreparo dos gestores diante de problemas de saúde mental;</li> <li>- Falta de planejamento antecipado para atender demanda de setores, como SUGrad e SASAS, nos períodos de ingresso de alunos quando as demandas desses setores aumentam de forma significativa;</li> <li>- Assédio moral.</li> </ul>	<p>A primeira sugestão neste tópico é de grande relevância: a capacitação contínua de gestores. Percebeu-se que muitos gestores não possuíam nenhuma experiência anterior nesta área e ao passarem a ocupar cargos de chefia ou direção não receberam nenhum tipo de treinamento da instituição.</p> <p>Isso resulta em gestores despreparados, que não sabem lidar com situações de conflito ou delicadas, ou, que utilizam seus cargos para conseguir benefícios próprios. A universidade possui os recursos humanos necessários para oferecer cursos de qualidade aos seus gestores e essa é uma necessidade urgente no <i>campus</i>. Muitos dos pontos mencionados pelos servidores associam-se a essa questão. Porém existem dois pontos vão além:</p> <p>Com relação aos problemas de saúde mental: sugere-se a criação de programas de apoio psicológico permanentes, relacionados às doenças mentais mais frequentes, como depressão, transtorno de ansiedade e dependências químicas. Também é importante que o SASAS realize levantamentos periódicos, através de questionários, junto aos setores para conhecer a saúde mental dos servidores e direcionar as ações.</p> <p>Por fim, quanto ao assédio moral, sugere-se que uma campanha em caráter permanente com relação ao tema para promover a conscientização.</p>
<b>Quanto ao tratamento diferente conferido a técnicos e docentes</b>	<p>Nesse tópico foram relacionadas principalmente questões relacionadas ao fato de não haver registro de ponto eletrônico para docentes e as oportunidades para capacitação profissional.</p>	<p>Com relação ao registro eletrônico de ponto, foi encaminhada uma nota da Administração Central, via Portal do Servidor, informando sobre a aprovação, <i>ad referendum</i> da plenária, no dia 31 de janeiro deste ano, de um projeto de resolução que trata da adoção do sistema de registro eletrônico de ponto e da assiduidade e cumprimento dos horários de frequência às aulas e às reuniões de caráter administrativo e acadêmico pelos servidores docentes. Espera-se, então, que, a partir da aprovação da resolução, haja paridade entre os sujeitos quanto ao tópico.</p> <p>Com relação às oportunidades de capacitação, sugere-se que sejam analisadas as questões apresentadas nesta dissertação que impõem barreiras à licença capacitação para servidores de alguns setores. Um diálogo entre DDP, CPCS e gestores que proponha soluções efetivas que possam ir além de um planejamento colocado no papel, mas que não poderá ser praticado.</p>

(Conclusão)		
<b>Suporte Instrumental</b>		
<b>Situação</b>	<b>Percepções dos servidores e da autora</b>	<b>Sugestões</b>
<b>Quanto à estrutura de trabalho</b>	Muitas queixas foram observadas com relação às condições de trabalho inadequadas, fossem referentes ao espaço físico (infraestrutura), aos equipamentos, aos materiais de consumo.	Sugere-se que a instituição se aproxime dos servidores, por intermédio das chefias ou diretores locais, para conhecer efetivamente as demandas dos setores, por meio de levantamentos relacionados aos recursos estruturais e materiais para a execução do trabalho. A partir desse levantamento deverá ser traçado um plano de ação, com definição de prioridades, utilizando como base modelos da administração.
<b>Quanto às atividades de lazer e culturais</b>	Os servidores relatam não existir uma área com atividades de lazer no <i>campus</i> .	Com relação às atividades de lazer, sugere-se que a administração local crie um plano de atividades para o <i>campus</i> , a partir das demandas de seus servidores e das possibilidades relacionadas ao espaço físico disponível. Repassada à Administração Central, esta deverá buscar profissionais capacitados, por meio de convênios com a prefeitura local ou bolsas em projetos de pesquisa, por exemplo, para colocar o plano em execução.
<b>Suporte Informacional</b>		
<b>Quanto aos canais de comunicação com servidores</b>	Nesse ponto duas queixas foram relatadas, em diferentes aspectos: - Perda do prazo para licença capacitação por falhas no processo de informação; - Dificuldades em se organizar com relação aos feriados por decisões tomadas “em cima da hora” por parte da Administração Central.	Sugere-se que a universidade aprimore os meios de comunicação com servidores no que diz respeito à qualificação profissional, criando um sistema que encaminhe e-mails automáticos próximos a datas de progressão ou licença capacitação.  Outra sugestão, é que a gestão aumente a atenção direcionada aos <i>campi</i> de interior para as tomadas de decisão que, por vezes, concentram-se nas demandas do <i>campus</i> onde se localiza a Administração Central.
<b>Quanto à orientação de servidores ao ingressar na instituição</b>	Ao ingressarem na universidade os servidores relatam que se sentiram perdidos, tanto quanto aos procedimentos da universidade quanto com relação às execução de suas funções.	Sugere-se que a universidade crie, desde o ingresso do servidor, uma rede de acolhimento. A criação de um Manual de Procedimentos, explicando os passos iniciais após a chegada à UFES, é uma sugestão não apenas para os setores que lidam diretamente com recursos humanos, mas para todos os setores.  A instituição precisa acolher o servidor que chega e apoiar o servidor que faz parte de seu quadro.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa, 2018.

A aplicação das sugestões contidas no Quadro 4 depende de um planejamento estratégico e alguns pontos propostos exigem recursos financeiros, indicando que os efeitos possam não ser imediatos. Por outro lado, há pontos onde os recursos humanos existentes na própria universidade podem fornecer o suporte necessário, como no caso da capacitação obrigatória aos servidores com cargos de chefia e direção.

Deve-se entender que esse é um ponto-chave dentro do processo de melhoria do suporte institucional, pois gestores qualificados são capazes de: gerenciar melhor os recursos humanos, desenvolvendo competências e administrando conflitos; e desenvolver o trabalho em equipe, dentro de sua equipe e entre os setores da universidade. Obviamente, garantir a QVT depende também de outras questões, mencionadas no quadro. Contudo, uma gestão de recursos humanos competente resulta em servidores motivados e comprometidos que, dentro desse contexto, sentem-se estimulados a buscar junto à universidade melhores condições de trabalho e um tratamento igualitário. Na verdade, o que se espera, de fato, é que não seja necessário lutar por esses direitos, partindo da instituição promovê-los e acredita-se que essa pesquisa possa ser uma ferramenta capaz de auxiliar nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, J.E. de; MELLO JÚNIOR, E. **Mudanças e paradoxo organizacional: contradições entre o discurso e a prática**. 30º encontro da ANPAD, Salvador, p.1-17, 2006.
- ALBUQUERQUE, L.G. de; FRANÇA, A.C.L. Estratégia de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr.-jun. 1998.
- ALVES, E.F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **InterfacEHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, p. 60-78, 2011.
- ALVES, P.C. **Impacto das percepções de suporte organizacional e Social no trabalho sobre o bem-estar no trabalho da enfermagem**. 2011. 151f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Aplicada, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2011.
- AMORIM, T.G.F.N. Qualidade de vida no trabalho: preocupação também para servidores públicos?. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 9, n. 1, p. 35-48, 2010.
- ANDRADE, T. ESTIVALETE, V.F.B. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 2, n. 6, p. 205-224, jul.- dez. 2013.
- ARRUDA, J. J. A.; PILETTI, N. **Toda a História: História Geral e História do Brasil**. 6 ed. São Paulo: Editora Ática, 1997.
- BARBOSA, L. Marketing Etnográfico: colocando a etnografia em seu devido lugar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.3, p. 100-105, jul./set. 2003.
- BARRERA, M. Jr. Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models. **American Journal of Community Psychology**, v. 14, n. 4, p. 413-445, 1986.
- BARRETO, M.; BANDUCCI JR, A. **Turismo e identidade local: uma visão antropológica**. Campinas–SP: Papiros, 2001.
- BARZELAY, M. **Atravesando la Burocracia: una nueva perspectiva de la Administración Publica**. México: Fondo de Cultura Económica, 1998.
- BERGUE, S.T. **Cultura e mudança organizacional**. 106f. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 1.867, de 17 de abril de 1996. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 18 abr. 1996.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 7.

BUSS, V. **Qualidade de vida no trabalho: o caso do corpo técnico e auxiliar administrativo de uma instituição de ensino superior**. 2002. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

CAPLAN, G. **Support systems and community mental health: Lectures on concept development**. Behavioral Publications, 1974.

CARDOSO, T. **Engagement nos enfermeiros: o papel do suporte social no bem-estar dos enfermeiros**. 2008. 37f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2008.

CARVALHO, C. de. **Para compreender Saussure: fundamentos e visão crítica**. 9. ed. rev. Petrópolis: Vozes, 2000.

CASSEL, J. The contribution of the social environment to host resistance. **American Journal of Epidemiology**, v. 104, n. 2, p. 107-123, 1976.

CASTRO, I.A. **Qualidade de vida no trabalho e a produtividade**. In XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, p. 1-16, 2015.

CAVEDON, N.R. Método Etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In: SOUZA, E.M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Edufes, 2014, p.65-92.

CAVEDON, N.R. **O método etnográfico em estudos sobre cultura organizacional; implicações positivas e negativas**. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1999/ORG/1999\\_ORG8.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/ORG/1999_ORG8.pdf)>. Acesso em 20 out. 2016.

CHO, J.; TRENT, A. Validity in qualitative research revisited. **Qualitative Research**, v. 6, n. 3, p. 319-340, 2006.

COBB, S. Social Support as a Moderator of Life Stress. **Psychosomatic Medicine**, v. 38, n. 5, p. 300-314, 1976.

COHEN, Sheldon. Social relationships and health. **American psychologist**, v. 59, n. 8, p. 676, 2004.

COLETA, A.S.M.D. **Estresse e suporte social em profissionais do setor de segurança pessoal e patrimonial**. 2007. 171f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Aplicada) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (CEPE) – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução n.º 31/2012** – Normas e condições de afastamento de docentes. Disponível em: < [http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_31\\_2012.pdf](http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_31_2012.pdf)>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CU<sub>n</sub>) – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução n.º 60/2013** – Regulamenta a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação e dá outras providências. Disponível em: < [http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_60.2013\\_-\\_ponto\\_eletronico.pdf](http://daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_60.2013_-_ponto_eletronico.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2018.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CU<sub>n</sub>) – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução n.º 44/2015** – Nova Estrutura do CCA. Disponível em: < [http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_no\\_44.2015\\_-\\_atualizada.pdf](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_44.2015_-_atualizada.pdf)>. Acesso em: 6 dez. 2017.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO (CU<sub>n</sub>) – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução n.º 21/2017** – Normas para Afastamento, Afastamento Parcial e Concessão de Carga Horária. Disponível em: < [http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao\\_no\\_21.2017\\_-\\_afastamento\\_de\\_tecnicos\\_0.pdf#overlay-context=resolu%25C3%25A7%25C3%25B5es-de-2017-cun](http://www.daocs.ufes.br/sites/daocs.ufes.br/files/field/anexo/resolucao_no_21.2017_-_afastamento_de_tecnicos_0.pdf#overlay-context=resolu%25C3%25A7%25C3%25B5es-de-2017-cun)>. Acesso em: 10 dez. 2017.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional – conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIEPECAFI, v.10, n. 18, p.1-20, maio/agosto, 1998

DELCOR, N.S.; ARAUJO, T.M.; REIS, E.J.F.B.; PORTO, L.A.; CARVALHO, F.M.; OLIVEIRA E SILVA, M.; BARBALHO, L.; ANDRADE, J.M. Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista, Bahia. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.20, n.1, p.187-196, 2004.

DUARTE, E.N., AGUIAR, A.C., PINHEIRO, E.G., CARVALHO, L.M., NOGUEIRA, N. A cultura organizacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000.

DUNST, C.J.; TRIVETTE, C. M. Assessment of social support in early intervention programs. In S. Meisels, & J. Shonkoff (Eds.), **Handbook of early childhood intervention** (pp. 326-349). New York: Cambridge University Press. 1990.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500-507, 1986.

FENSTER, L.; SCHAEFER, C.; MATHUR, A.; HIATT, R.A.; PIEPER, C.; HUBBART, A.E.; VON BEHREN, J.; SWAN, S.H. Psychologic stress in the workplace and spontaneous abortion. **American Journal of Epidemiology**, v.142, n.11, p.1176-1183, 1995.

FERNANDES, E. Qualidade de Vida no Trabalho: Como Medir para Melhorar. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996. **UNIMEP**, Piracicaba, v. 11, n. 3, p. 100-118, 2013.

FERNANDES, J.D.C. Introdução à Semiótica. In: Ana Cristina de Sousa Aldrigue; Jan Edson Rodrigues Leite. (org.). **Linguagens: usos e reflexões**. João Pessoa: Editora da UFPB, v. 8, p. 161-185, 2011.

FERRAZ, C.R.A. **Percepção de suporte social e bem-estar no trabalho: um estudo com professores**. 2009. 82f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Programa de Pós-graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2009.

FERREIRA, M.C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, N.P. Jacques Lacan: apropriação e subversão da linguística. **Ágora**, Rio de Janeiro, v.5, n. 1, jan/jun. p. 113-132, 2002.

FLEURY, M.T.L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **O Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

FONSECA, I. S. S.; MOURA, S.B. Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. **Psicol. Am. Lat.**, México, n.15, dez. 2008. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 05 jun. 2016.

FREITAS, M.E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v .31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1989.

\_\_\_\_\_. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 7 ed., 2004.

GIOVANETTI, R.M. **Saúde e apoio no trabalho: estudo de caso de professores da educação básica pública**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Programa de Pós-graduação em Saúde Pública, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GODOY, A.S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio-jun.1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 8 ed., 2004.

GOMES, A.C. **Cidadania e Direitos do Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GOMIDE, Jr. S.; GUIMARÃES, L. C.; DAMÁSIO, L. F. Q. (2004). **Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho**. Em II Seminário GIBEST, do Grupo de Interinstitucional de Pesquisa sobre Bem-estar, Suporte Social e Trabalho. Uberlândia, Brasil, 2004.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HEERDT, M.L; LEONEL, V. **Metodologia Científica e da Pesquisa: livro didático**. Palhoça: UnisulVirtual, 5 ed. rev. e atual., 2007.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

HOGAN, B.E.; LINDEN. W.; NAJARIAN, B. Social support interventions: Do they work? **Clinical Psychology Review**, v. 22, n. 3, p. 381-440, 2002.

JOHNSON, J.V.; HALL, E.M. Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. **American Journal of Public Health**, v. 78, n. 10, p. 1336-1342, 1988.

JOHSON, S.; COOPER, C.; CARTWRIGHT, S.; DONALD, I.; TAYLOR, P.; MILLET, C. The experience of work-related stress across occupations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 2, p. 178-187, 2005

KUROGI, M.S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 12, n. 16, p. 63-76, 2015.

KRUEGER, R.A. **Focus groups – A practical guide for applied research**. California: Sage Publications, 1994.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 5 ed., 2003.

LANGFORD, C.P.H; BOWSHER, J.; MALONEY, J.P.; LILLIS, P.P. Social support: a conceptual analysis. **J. Adv. Nurs.**, v. 1, n. 25, p. 95-100, 1997.

LIMA, E.O. **Qualidade de vida no trabalho no processo de formalização organizacional**: um estudo de duas organizações do ramo têxtil-confeccionista de Blumenau/SC. 1997. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MAIA, T. Pesquisa etnográfica: um estudo do caso desse instrumento pelos profissionais de pesquisa de Marketing. **Revista PMKT (online)**, v. 2. n.1, p.26-36, mar. 2009.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, Pensadores, Ática, 1976.

MARIAMPOLSKI, H. *Ethnography for Marketers — a guide to consumer immersion*. Sage Publications. 2006.

MARTINS, R.X. **Metodologia de pesquisa**: guia de estudos. Centro de Educação à Distância, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Rev. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-7, jun. 2002.

MAUSS, M. **Manual de Etnografia**. Lisboa: Dom Quixote, 1993.

MICHEELSEN, A. ENTREVISTA: "Eu não faço sistemas": uma entrevista com Clifford Geertz. **Religare: Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências das Religiões da UFPB**, v. 12, n. 1, p. 196-220, 2016.

MORESI, E. (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós-Graduação Scrito Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

MUROFUSE, N.T.; ABRANCHES, S.; NAPOLEÃO, S.A. Reflexões sobre estresse e *Burnout* e a relação com a enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 13, n. 2, p.255-261, 2005.

NASCIMENTO, L.F.do; PESSOA, R.W.A. O lazer como um aspecto a ser considerado na Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 17, n. 2, p.7-18, 2010.

NEVES, V. F. A. Pesquisa-ação e etnografia: caminhos cruzados. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 1, n. 1, p. 1-17, jun. 2006.

NEZ, E. de. Os dilemas da gestão de Universidades multicampi no Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 131-153, maio 2016.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 29-51, ago. 1999.

OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANÇA, C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, 1-21. 2005.

OLIVEIRA, P.R.; TRISTÃO, R.M.; NEIVA, E.R. Burnout e suporte organizacional em profissionais de UTI-Neonatal. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**, v.1, n.1, p.27-37, 2006.

OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro v. 7, n. 1, art. 6 p. 88-98, mar. 2009.

OLIVIER, M. **Motivação de professores universitários**: uma busca pela compreensão. 2000. 300 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ORNELAS, C. Suporte Social: Origens, Conceitos e Áreas de Investigação. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 12, n. 2-3, p. 333-339.

PASCHOAL, T.; TORRES, C.V.; PORTO, J.B. Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 6, art. 4. p. 1054-1072, nov.-dez., 2010.

PEIRCE, C. S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 3 ed., 2 reimp., 2005.

PEIRANO, M. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Relume & Dumará, 1995.

PIRES, J.C.S.; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

POMPILI, M.; LESTER, D.; INNAMORATI, M., DE PISA, E.; ILICETO, P.; PUCCINO, M.; NASTRO, P.F.; TATARELLI, R.; GIRARDI, P. Suicide risk and exposure to mobbing. **Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation**, v. 31, n. 2, p. 237-43, 2008.

PORTAL BRASIL. Saiba como identificar e denunciar o assédio moral no trabalho. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2017/07/saiba-como-identificar-e-denunciar-o-assedio-moral-no-trabalho>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: FEVALE, 2 ed., 2013.

REES, D.K. Considerações sobre a pesquisa qualitativa. **Signótica**, v. 20, n. 2, p. 253-274, jul./dez. 2008.

REIS, E.J.F.B.; ARAUJO, T.M.; MARTINS, F.M.; BARBALHO, L.; OLIVEIRA E SILVA, M. Docência e exaustão emocional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p.229-253, 2006.

RIBEIRO, O.P. Cultura organizacional. **Millenium – Journal of Education, Technologies, and Health**, n. 32, v.11, p. 169-184, 2006.

RIZZATI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RODRIGUES, M.A.; SEIDL, E.M.F. A importância do apoio social em pacientes coronarianos. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v.40, n.18, p.279-288, 2008.

RODRIGUEZ, M.S.; COHEN, S. Social Support. **Encyclopedia of Mental Health**, v. 3, p. 535-544, 1998.

SAMPAIO, J.R. Qualidade de vida no trabalho: perspectivas e desafios atuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v. 12, n. 1, p. 121-136, 2012.

SARAIVA, L.A.S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SAUSSURE, F. Curso de Linguística Geral. 27 ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

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

SILVA JUNIOR, A. da; SILVA, P.O.M.; MESQUITA, J.M.C. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E.M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: Edufes, p. 125-154, 2014.

SIQUEIRA, M.M.M. Construção e validação da escala de percepção de suporte social. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 13, n. 2, p. 381-388, abr./jun.2008.

SIQUEIRA, M.M.M.; COLETA, J.A.D Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 51-66, 1989.

SOARES, A.; ANDRADE OLIVEIRA, J. Assédio moral no trabalho. **Revista Brasileira de saúde ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 195-202, 2012.

SOUZA, I. M. de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TALAMONI, A.C.B. O programa da descrição densa. In: **Os nervos e os ossos do ofício**: uma análise etnológica da aula de Anatomia [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2014, p. 53-66.

TOGNI, M. R. de. **Valores organizacionais e suporte social no trabalho**: a percepção dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo. 2015. 111f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Apresentação Programa Pós-graduação em Gestão Pública. Disponível em:<<http://gestaopublica.ufes.br/pos-graduacao/PGGP>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Campus de Alegre. Disponível em:< <http://www.ufes.br/campus-de-alegre>>. Acesso em: 12 ago. 2017a.

\_\_\_\_\_. Campus de Alegre: História. Disponível em:<<http://alegre.ufes.br/historia>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

\_\_\_\_\_. Campus de Alegre: Números. Disponível em:<<http://www.alegre.ufes.br/numeros>>. Acesso em: 02 jul. 2017c.

\_\_\_\_\_. Portaria n.º 1.001 de 27 de abril de 2017. Gabinete do Reitor. Disponível em: [portal.servidor@ufes.br](mailto:portal.servidor@ufes.br). Acesso em: 25 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria n.º 1868, de 30 de agosto de 2017. Gabinete do Reitor. Disponível em: [portal.servidor@ufes.br](mailto:portal.servidor@ufes.br). Acesso em: 04 set. 2017.

VALLA, V.V. Educação popular, saúde comunitária e apoio social numa conjuntura de globalização. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, p. 7-14, 1999.

VASCONCELOS, A.F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Caderno de pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

VENSON, A.B.S.; FIATES, G.G.S.; DUTRA, A.; CARNEIRO, M.L.; MARTINS, C. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 139-156, 2013.

WALKER, J. M. Human resource in flat, lean and flexible organizations: trends for the 1990's. **Human Resource Planning**, New York, v.11, n.2, p.125-132, 1988.

WALTON, R. E. Quality of work life activities: A research agenda. **Professional Psychology**, v. 11, n. 3, p. 484-493, 1980.

\_\_\_\_\_. Quality of work life: what is it? **Sloan Management Review**. Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

ZAVAREZE, T.E. Cultura organizacional: uma revisão de literatura. **O Portal dos Psicólogos**, Florianópolis, 2008.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**TÍTULO DA PESQUISA:** Suporte social: percepções de servidores públicos da Universidade Federal do Espírito Santo – *Campus* de Alegre

**PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marilene Olivier Ferreira de Oliveira

### JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por finalidade compreender os processos de suporte social no *campus* de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo a partir da percepção e expectativas de seus servidores. Tendo em vista a natureza da pesquisa e o método aplicado, não há previsão de riscos ou desconfortos.

### BENEFÍCIOS DA PESQUISA

Ao avaliar a existência de redes de suporte social na instituição sob a ótica de seus servidores temos uma ferramenta que permite inferir a importância para a instituição do bem-estar de seus colaboradores pela análise de suas práticas. Por meio dessas informações, se torna possível esboçar estratégias para reforçar as boas práticas e corrigir os pontos deficientes, dentro das limitações da organização.

### ESCLARECIMENTOS E DIREITOS

Em qualquer momento o voluntário poderá obter esclarecimentos sobre todos os procedimentos utilizados na pesquisa e nas formas de divulgação dos resultados. Tem também a liberdade e o direito de recusar sua participação ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo do atendimento usual fornecido pelos pesquisadores.

Dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail: gisellyvianna@hotmail.com.

### CONFIDENCIALIDADE E AVALIAÇÃO DOS REGISTROS

As identidades dos voluntários serão mantidas em total sigilo por tempo indeterminado, tanto pelo executor como pela instituição onde será realizada a pesquisa. Os resultados dos procedimentos executados serão analisados e alocados em tabelas, figuras ou gráficos e divulgados em palestras, conferências, periódico científico ou outra forma de divulgação que propicie o repasse dos conhecimentos para a sociedade, de acordo com as normas/leis legais regulatórias de proteção nacional ou internacional.

### CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, \_\_\_\_\_, portador da Carteira de identidade nº \_\_\_\_\_ expedida pelo Órgão \_\_\_\_\_, por me considerar devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre o conteúdo deste termo e da pesquisa a ser desenvolvido, livremente expresse meu consentimento para inclusão, como sujeito da pesquisa.

Alegre, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2017

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante Voluntário

Alegre, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2017

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Prof<sup>a</sup> Responsável

## APÊNDICE B - CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

**Assunto:** Pesquisa: percepções dos servidores públicos sobre o suporte social no *campus* de Alegre da UFES

Convidamos os TAEs lotados no *campus* de Alegre a participarem da pesquisa Suporte social: percepções de servidores públicos da Universidade Federal do Espírito Santo – *Campus* de Alegre que será realizada no dia **24 de novembro** de 2017, em dois grupos, um às **9h** e outro às **10h30min**, no **Auditório do Prédio Central**. Essa pesquisa é parte da dissertação da aluna Giselly R. P. Vianna, do Mestrado Profissional em Gestão Pública/UFES.

A pesquisa tem como objetivo compreender os processos de suporte social no *campus* por meio das percepções e expectativas de seus servidores. **Suporte social é o grau em que o indivíduo se sente respeitado e envolvido dentro uma rede social**, por meio de recursos emocionais, materiais e informacionais fornecidos por pessoas e/ou pela instituição.

Nesta pesquisa serão realizados **grupos focais, onde os interessados participarão de uma discussão coletiva para expor pontos positivos e negativos a respeito do tema, de forma livre e espontânea**. Nesse tipo de coleta de dados, o moderador, neste caso a orientadora da pesquisa, professora Marilene Olivier, não tem o papel de engessar os rumos da discussão, e sim de realizar um levantamento de opiniões, sentimentos e comportamentos.

Pedimos que os interessados confirmem presença no link abaixo, informando o horário do qual preferem participar.

<https://doodle.com/poll/6yvcw6yghmatwatd>

Como forma complementar de colaboração com o estudo, pedimos que, **independentemente da possibilidade de participação no grupo focal**, preencham o questionário sobre suporte social no ambiente de trabalho neste link: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdpjLiY6\\_aGDbmJ0hOVLKiOgIXINI\\_dJIsPgBrQYbxTwXFC9vA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdpjLiY6_aGDbmJ0hOVLKiOgIXINI_dJIsPgBrQYbxTwXFC9vA/viewform)

Contamos com a colaboração daqueles que possuem disponibilidade para construirmos uma discussão enriquecedora e respeito desse tema que se relaciona diretamente com o bem-estar no ambiente de trabalho. Lembramos que todos os participantes assinarão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e terão sua identidade mantida em sigilo por tempo indeterminado.

Desde já, agradecemos.

## APÊNDICE C – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM SERVIDORES

Suporte social: percepções de servidores públicos da UFES – *Campus de Alegre*

[Transcrição do Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido]

\*Obrigatório

1. Declara consentimento livre e esclarecido para participar desta pesquisa? \*

Marcar apenas uma:

( ) Sim (Ir para a pergunta 2).

( ) Não (Comece este formulário novamente).

### Pesquisa

Por suporte social entende-se o grau que o indivíduo se sente respeitado e envolvido em uma rede social, por meio de recursos psicológicos/emocionais e materiais fornecidos por pessoas e/ou instituição.

Trata-se de uma ampla rede de apoio, podendo citar como exemplos: rede de comunicação eficiente no local de trabalho; sentimento de empatia por parte de colegas em situações difíceis, profissionais ou não; auxílio no manejo ou resolução de situações práticas ou operacionais do cotidiano.

Enfim, relações de caráter emocional, informacional e/ou instrumental que fazem com que o indivíduo se sinta parte da organização e acolhido por ela. Para colaborar com nossa pesquisa, pedimos que preencha o quadro de acordo com as situações vivenciadas em seu ambiente de trabalho.

2) Nome completo \*

---

Descreva abaixo a(s) situação(ões) onde o suporte social foi ou não percebido:

3) Algo que eu desejava e a UFES não me ofereceu

---

4) Algo que eu desejava e a UFES me ofereceu

---

5) Algo que eu não imaginava ou desejava e a UFES me ofereceu

---

## APÊNDICE D – PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

### PRODUTO TÉCNICO RESULTANTE DE DISSERTAÇÃO

<b>Proponente:</b>	<b>Giselly Ribeiro Passos Vianna Pianissola</b>
<b>Matrícula:</b>	<b>2015230081</b>

<b>Título:</b>	<b>SUORTE SOCIAL: PERCEPÇÕES DE SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - CAMPUS DE ALEGRE</b>
----------------	--

<b>Instituição:</b>	<b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>
<b>Vitória/ES – 2018</b>	

PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - DADOS DO PROPONENTE			
<b>NOME:</b> Giselly Ribeiro Passos Vianna Pianissola			
<b>DATA DA TITULAÇÃO:</b> 16/03/2018			
<b>NACIONALIDADE:</b> BRASILEIRA		<b>ESTADO CIVIL:</b> CASADA	
<b>ENDEREÇO RESIDENCIAL:</b> Rua Tupinambás, n.º 342, apto. 404			
<b>BAIRRO:</b> Jardim da Penha	<b>CIDADE:</b> Vitória	<b>CEP:</b> 29060-810	<b>ESTADO:</b> ES
<b>INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO:</b> Universidade Federal do Espírito Santo			
<b>DEPARTAMENTO:</b> Departamento de Gestão de Restaurantes			
<b>CARGO:</b> Nutricionista			
<b>EMAILS PESSOAIS:</b> <a href="mailto:gisellyvianna@hotmail.com">gisellyvianna@hotmail.com</a>			

## RESUMO

O suporte social é fator indispensável para promover o bem-estar, saúde física e mental dentro de uma organização. Este trabalho teve como principal objetivo compreender os processos de suporte social no *campus* de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), a partir das percepções e expectativas dos técnico-administrativos em educação (TAEs). Como importante resultado percebeu-se uma forte rede de apoio criada entre servidores para suprir a ausência do suporte institucional, sobretudo com relação às questões instrumentais e de gestão de pessoas. Outro resultado a ser destacado é a diferença na estrutura para as atividades de lazer, observada entre o *campus* de Goiabeiras e o *campus* de Alegre, onde existem poucas iniciativas para prática de atividades fora do horário de trabalho, fruto de iniciativas coletivas. Espera-se que a partir desse levantamento seja estimulada a prática da reflexão por parte dos gestores, de modo que busquem estratégias para corrigir os pontos deficientes, dentro das limitações do atual momento político e econômico. A fim de colaborar nesse sentido, como produto técnico, elaborou-se um projeto de suporte social para os servidores do *campus* de Alegre.

**Palavras chave:** suporte social, etnografia, universidade federal, qualidade de vida no trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Por suporte social entende-se um conjunto de procedimentos teoricamente complexo, multidimensional que se refere aos recursos psicológicos e materiais disponíveis ao indivíduo através de suas relações interpessoais, que pode ser definido e medido de diferentes maneiras (RODRIGUEZ; COHEN, 1998). Recebe ainda outras denominações, tais como: apoio, assistência ou ajuda que pessoas recebem de outrem, instituições ou organizações ao seu redor com a finalidade de propiciar seu bem-estar.

Um levantamento sobre suporte social no ambiente laboral e a saúde do trabalhador indicou que ainda há pouca preocupação sobre a temática no país, cujos estudos são pouco divulgados. Além disso, ficou evidenciado que o apoio social exerce uma influência significativa sobre a saúde do trabalhador e que as relações interpessoais, por mais complexas que sejam, são fundamentais para o ser humano dentro das organizações, afetando diretamente sua saúde (RODRIGUEZ; COHEN, 1998).

Essa concepção foi assimilada por outros autores e corroborada, por exemplo, por Fonseca e Moura (2008) ao afirmarem que o suporte social é considerado capaz de gerar efeitos positivos para a saúde física e mental, guardando uma estreita relação com bem-estar. Essas consequências podem ser vistas tanto no ambiente das empresas privadas quanto das públicas, como as universidades federais, local onde foi percebido o problema.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA (Contexto do Problema)

Apesar de toda a legislação que dá ao processo de gestão das instituições públicas um caráter burocrático, pode-se dizer que a forma como os gestores atuam é idiossincrática, ou seja, pode variar de acordo sua história de vida, formação técnica, ideologia e valores, uma vez que ao elaborarem o plano de solicitação de investimentos, poderão dar prioridade a diferentes questões.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) teve como objetivo criar condições para ampliar o acesso e a permanência dos alunos na educação superior, valendo-se, juntamente com outras ações, do modelo *multicampi* para propiciar o crescimento quantitativo das vagas e o atendimento em várias

regiões brasileiras (BRASIL, 2007). A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) adotou essa estrutura organizacional, tendo sua oferta de cursos ampliada a partir do REUNI.

No entanto, apesar de facilitar o acesso da população que deseja cursar o ensino superior em localidades fora dos grandes centros urbanos, o modelo *multicampi* apresenta também algumas desvantagens, destacando-se um possível menor nível de suporte social aos seus servidores, no que tange ao desenvolvimento de pessoas, promoção da saúde e estruturas físicas, por exemplo. A partir desse contexto questionou-se:

**Qual a percepção do servidor do *campus* de Alegre quanto ao suporte social fornecido pela instituição? Quais são suas expectativas e qual é a realidade hoje encontrada?**

## **1.2 OBJETIVOS**

Tomando por base o questionamento da pesquisa foi traçado o seguinte objetivo geral:

**Compreender os processos de suporte social no *campus* de Alegre da Universidade Federal do Espírito Santo a partir da percepção e expectativas de seus servidores.**

Desse modo, fez-se necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- Levantar a percepção dos servidores sobre o suporte social existente na instituição;
- Identificar as expectativas desses servidores relacionados a um suporte social ideal no ambiente de trabalho;
- Delinear um modelo aplicável de redes de suporte social a partir das informações coletadas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA

O suporte social é fator imprescindível na contribuição para o bem-estar, saúde física e mental dos indivíduos, sendo ainda capaz de possibilitar vantagens para a organização como o aumento do comprometimento e da satisfação no trabalho. Estudos apontam a necessidade de as organizações, sejam públicas ou privadas, priorizarem valores como autonomia, realização, prestígio e preocupação com a coletividade, considerados preditores do suporte social no trabalho (ANDRADE; ESTIVALETE, 2013).

Um estudo realizado com servidores técnico-administrativos e docentes na UFES relacionado à percepção do suporte social dentro da instituição, com a aplicação da Escala de Percepção de Suporte Social, indicou que os servidores não possuem certeza se recebem ou não suporte social no ambiente de trabalho (TOGNI, 2015).

Isso demonstra que avaliar a existência de redes de suporte social em uma instituição sob a ótica de seus servidores por meio do levantamento de suas expectativas *versus* a realidade encontrada, pode levar os gestores a uma reflexão sobre a importância do bem-estar de seus colaboradores. Desse modo, é possível motivar a criação de estratégias de gestão que permitam corrigir os pontos deficientes, mesmo com as limitações do atual momento político do país, destacando ainda questões relacionadas à distância da Administração Central, uma vez que a pesquisa foi realizada em um *campus* de interior.

## 2 APLICAÇÃO

De modo sugestivo, foram propostas, pela autora, estratégias para ampliar a percepção do suporte social institucional, a partir de pontos abordados na pesquisa. Os resultados estão apresentados no Quadro 1. Assim, objetiva-se ir além de apontar os pontos onde o suporte social é pouco percebido, buscando alternativas para modificar o quadro observado, esperando promover, assim, maior bem-estar e satisfação no ambiente de trabalho entre os TAEs do *campus* de Alegre.

Quadro 4 – Sugestões aos gestores para melhorias na rede de suporte social

(Continua)

Suporte Social Emocional		
Situação	Percepções dos servidores e da autora	Sugestões
Quanto à divisão do CCA/UFES em dois centros (CCA e CCHENS)	<p>Após a reestruturação do <i>campus</i> foram observados os seguintes problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecarga de trabalho em alguns setores, como no setor de compras de materiais;</li> <li>- Sentimento de insegurança e desamparo;</li> <li>- Sentimento de exclusão daqueles chamados de “sem centro”, por não poderem participar das eleições para diretores de centro.</li> </ul>	<p>Sugere-se uma reavaliação da divisão de funções dos TAEs dentro dessa nova estrutura, a partir de um levantamento junto aos chefes de setores para detectar locais onde ocorra a sobrecarga de trabalho. Também é importante detectar se existem setores com TAEs ociosos para realocar esses recursos humanos.</p> <p>Quanto aos sentimentos relatados, sugere-se verificar se, de fato, é inviável que esses servidores participem das eleições e como seria essa participação. Caso não seja possível, a sugestão é que seja criada uma ponte entre esses servidores e a administração do <i>campus</i>.</p> <p>Nesse sentido, o que parece mais aplicável é que a CASES passe a desempenhar um papel mais estratégico, menos figurativo. Assim, sugere-se que um cargo de direção seja vinculado à coordenação e que esse servidor seja responsável por receber as demandas, sanar questionamentos, enfim, fornecer suporte aos servidores que se sentem sem representação.</p>

(Continua)		
<b>Suporte Social Emocional</b>		
<b>Quanto à formação dos gestores</b>	<p>Nesse aspecto, foram observadas questões que envolvem diferentes esferas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desrespeito às normas da instituição ou às regras do setor para atender demandas próprias;</li> <li>- Despreparo dos gestores diante de problemas de saúde mental;</li> <li>- Falta de planejamento antecipado para atender demanda de setores, como SUGrad e SASAS, nos períodos de ingresso de alunos quando as demandas desses setores aumentam de forma significativa;</li> <li>- Assédio moral.</li> </ul>	<p>A primeira sugestão neste tópico é de grande relevância: a capacitação contínua de gestores. Percebeu-se que muitos gestores não possuíam nenhuma experiência anterior nesta área e ao passarem a ocupar cargos de chefia ou direção não receberam nenhum tipo de treinamento da instituição.</p> <p>Isso resulta em gestores despreparados, que não sabem lidar com situações de conflito ou delicadas, ou, que utilizam seus cargos para conseguir benefícios próprios. A universidade possui os recursos humanos necessários para oferecer cursos de qualidade aos seus gestores e essa é uma necessidade urgente no <i>campus</i>. Muitos dos pontos mencionados pelos servidores associam-se a essa questão. Porém existem dois pontos vão além:</p> <p>Com relação aos problemas de saúde mental: sugere-se a criação de programas de apoio psicológico permanentes, relacionados às doenças mentais mais frequentes, como depressão, transtorno de ansiedade e dependências químicas. Também é importante que o SASAS realize levantamentos periódicos, através de questionários, junto aos setores para conhecer a saúde mental dos servidores e direcionar as ações.</p> <p>Por fim, quanto ao assédio moral, sugere-se que uma campanha em caráter permanente com relação ao tema para promover a conscientização.</p>
<b>Quanto ao tratamento diferente conferido a técnicos e docentes</b>	<p>Nesse tópico foram relacionadas principalmente questões relacionadas ao fato de não haver registro de ponto eletrônico para docentes e as oportunidades para capacitação profissional.</p>	<p>Com relação ao registro eletrônico de ponto, foi encaminhada uma nota da Administração Central, via Portal do Servidor, informando sobre a aprovação, <i>ad referendum</i> da plenária, no dia 31 de janeiro deste ano, de um projeto de resolução que trata da adoção do sistema de registro eletrônico de ponto e da assiduidade e cumprimento dos horários de frequência às aulas e às reuniões de caráter administrativo e acadêmico pelos servidores docentes. Espera-se, então, que, a partir da aprovação da resolução, haja paridade entre os sujeitos quanto ao tópico.</p> <p>Com relação às oportunidades de capacitação, sugere-se que sejam analisadas as questões apresentadas nesta dissertação que impõem barreiras à licença capacitação para servidores de alguns setores. Um diálogo entre DDP, CPCS e gestores que proponha soluções efetivas que possam ir além de um planejamento colocado no papel, mas que não poderá ser praticado.</p>

(Conclusão)		
<b>Suporte Instrumental</b>		
<b>Situação</b>	<b>Percepções dos servidores e da autora</b>	<b>Sugestões</b>
<b>Quanto à estrutura de trabalho</b>	Muitas queixas foram observadas com relação às condições de trabalho inadequadas, fossem referentes ao espaço físico (infraestrutura), aos equipamentos, aos materiais de consumo.	Sugere-se que a instituição se aproxime dos servidores, por intermédio das chefias ou diretores locais, para conhecer efetivamente as demandas dos setores, por meio de levantamentos relacionados aos recursos estruturais e materiais para a execução do trabalho. A partir desse levantamento deverá ser traçado um plano de ação, com definição de prioridades, utilizando como base modelos da administração.
<b>Quanto às atividades de lazer e culturais</b>	Os servidores relatam não existir uma área com atividades de lazer no <i>campus</i> .	Com relação às atividades de lazer, sugere-se que a administração local crie um plano de atividades para o <i>campus</i> , a partir das demandas de seus servidores e das possibilidades relacionadas ao espaço físico disponível. Repassada à Administração Central, esta deverá buscar profissionais capacitados, por meio de convênios com a prefeitura local ou bolsas em projetos de pesquisa, por exemplo, para colocar o plano em execução.
<b>Suporte Informacional</b>		
<b>Quanto aos canais de comunicação com servidores</b>	Nesse ponto duas queixas foram relatadas, em diferentes aspectos: - Perda do prazo para licença capacitação por falhas no processo de informação; - Dificuldades em se organizar com relação aos feriados por decisões tomadas “em cima da hora” por parte da Administração Central.	Sugere-se que a universidade aprimore os meios de comunicação com servidores no que diz respeito à qualificação profissional, criando um sistema que encaminhe e-mails automáticos próximos a datas de progressão ou licença capacitação.  Outra sugestão, é que a gestão aumente a atenção direcionada aos <i>campi</i> de interior para as tomadas de decisão que, por vezes, concentram-se nas demandas do <i>campus</i> onde se localiza a Administração Central.
<b>Quanto à orientação de servidores ao ingressar na instituição</b>	Ao ingressarem na universidade os servidores relatam que se sentiram perdidos, tanto quanto aos procedimentos da universidade quanto com relação às execução de suas funções.	Sugere-se que a universidade crie, desde o ingresso do servidor, uma rede de acolhimento. A criação de um Manual de Procedimentos, explicando os passos iniciais após a chegada à UFES, é uma sugestão não apenas para os setores que lidam diretamente com recursos humanos, mas para todos os setores.  A instituição precisa acolher o servidor que chega e apoiar o servidor que faz parte de seu quadro.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa, 2018.

### 3 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que a partir desse levantamento seja estimulada a prática da reflexão por parte dos gestores, de modo que busquem estratégias para corrigir os pontos deficientes, dentro das limitações do atual momento político e econômico. A fim de colaborar nesse sentido, como produto técnico, elaborou-se este projeto de suporte social para os servidores do *campus* de Alegre, que poderá servir como base para a aplicação de modelos semelhantes nos demais *campi* da Universidade, a partir de estudos direcionados ao conhecimento das realidades locais.

### 4 REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. ESTIVALETE, V.F.B. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 2, n. 6, p. 205-224, jul.- dez. 2013.

BRASIL. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 25 abr. 2007. Seção 1, p. 7.

FONSECA, I. S. S.; MOURA, S.B. Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. **Psicol. Am. Lat.**, México, n.15, dez. 2008. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 05 jun. 2016.

RODRIGUEZ, M.S.; COHEN, S. Social Support. **Encyclopedia of Mental Health**, v. 3, p. 535-544, 1998.

TOGNI, M. R. de. **Valores organizacionais e suporte social no trabalho**: a percepção dos servidores da Universidade Federal do Espírito Santo. 2015. 111f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do