

O Clima Organizacional em uma Instituição de Ensino Federal – um Estudo de Caso

Dennis Hanson
dhanson89@gmail.com
UFMS

Resumo: O estudo discute os conceitos de clima e cultura organizacionais, aplicando-os ao estudo de caso de uma instituição federal de ensino básico, técnico e tecnológico. A metodologia aplicada é a da observação participativa, buscando compreender como e porquê o clima organizacional é capaz de afetar o desempenho coletivo da organização de forma positiva ou negativa. A conclusão é que as lideranças da organização são responsáveis pelo clima organizacional, permitindo que afetem o desempenho dessa organização – no caso estudado, negativamente.

Palavras Chave: clima organizacional - cultura organizacion - desempenho corporati - gestão de pessoas -

1. Introdução

Enquanto que a cultura organizacional é um conjunto de crenças e valores compartilhados pela maioria dos colaboradores e passados aos membros mais novos pelos mais experientes, o clima organizacional reflete um momento dessa cultura, podendo ou não inserir-se definitivamente na cultura dada a sua aceitação e reprodução pelo grupo.

Optou-se por caracterizar os eventos neste trabalho como pertinentes ao universo do clima organizacional parcialmente na expectativa de que se tratem de situações provisórias, que tendem a desaparecer à medida em que a organização estudada amadureça e que a gestão mude. Espera-se que este seja o destino do caso estudado, dado que reitores e diretores e suas respectivas equipes são eleitos a cada quatro anos.

A questão fundamental que norteia o estudo é o quanto o clima organizacional é capaz de afetar o desempenho coletivo da organização de forma positiva ou negativa.

Para tal, além da base na teoria estabelecida sobre o tema, escolheu-se uma instituição federal de ensino básico, técnico e tecnológico como objeto de um estudo de caso, tendo como metodologia a observação participativa (Richardson, 1999), dado que o autor foi membro efetivo do corpo docente durante pouco mais de dois anos, tendo vivenciado pessoalmente a maioria das situações referidas.

A revisão da literatura, presente na seção a seguir, concentra-se então no que há de estudos sobre clima organizacional e seu impacto no desempenho das equipes afetadas por ele.

2. Revisão da literatura

2.1. Definição de clima organizacional e de cultura organizacional

Tem-se, então, que o clima organizacional, ou clima corporativo, é um conjunto de características do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos colaboradores, entendida como uma força importante na influência do comportamento da equipe (IVANCEVICH, KONOPASKE, e MATTESON, 2007).

O clima organizacional pode ser definido como padrões recorrentes de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida na organização, enquanto que a cultura organizacional tende a ser profunda e estável (ISAKSEN e EKVALL, 2007).

Enquanto a cultura abarca os valores e crenças mais profundos, juntamente com símbolos, rituais e heróis, o clima define um espaço e um momento psicológico e sociológico específico. Mesmo quando se trata de uma organização, rituais como o hastear da bandeira nacional ou mesmo fazer uma prece antes da jornada iniciar-se podem fazer parte de sua cultura, assim como símbolos como um prédio ou até o primeiro veículo de entregas, cuidadosamente preservado, seguindo para o culto a heróis corporativos, como no caso do Comandante Rolim, na empresa aérea TAM e de Steve Jobs, na Apple.

A cultura organizacional pode, ao longo do tempo, absorver aspectos recorrentes do clima organizacional. Mesmo em casos extremos, como situações de

competição interna e externa feroz ou climas de medo e insegurança permanentes, tais comportamentos podem incorporar-se à cultura, com as consequências esperadas.

Dallas (2003) ao estudar os fatores legais do escândalo da Enron, empresa americana de energia envolvida em falência fraudulenta, destaca a importância dos fatores culturais que permitiram o comportamento pouco ético de seus dirigentes, dentre eles um entendimento tácito de que regras e leis podiam ser “flexibilizados” se as circunstâncias assim o determinassem. Segundo Dallas (2003), a lei e as regras eram vistas na empresa como empecilhos à inovação, à criatividade e ao espírito empreendedor ao invés de ser o seu alicerce, a ponto de haver o encorajamento por parte do CEO Jeffrey Skilling para que funcionários forçassem as regras, mesmo sem o conhecimento de seus superiores.

Depreende-se do exemplo acima que a cultura molda o comportamento da organização como um todo, para o bem ou para o mal.

Como o clima organizacional imprime o passo do dia a dia, seus efeitos também podem ser sentidos também para o bem ou para o mal.

2.2. Abordagens teóricas do clima organizacional

Há duas vertentes distintas para o estudo do clima organizacional. No primeiro deles, conhecido como esquema cognitivo, derivado do pensamento do psicólogo, filósofo e estudioso da pedagogia Jean Piaget (1896-1980), entende-se que o clima organizacional seja uma percepção de cada indivíduo a respeito do ambiente que o circunda, os estudos a respeito devendo, portanto, ser conduzidos indivíduo a indivíduo. Os esquemas cognitivos são entendidos como estruturas mentais representativas de aspectos da realidade, organizados em forma de redes associativas na memória de cada pessoa. Destarte, nessas redes associativas esquemas correlatos são agrupados, com um esquema sendo geralmente trazido à mente em conjunto com um ou mais de seus correlatos (DERRY, 1996).

Dois processos se destacam em meio ao conceito de esquema cognitivo: a saliência e a imprimadura. No primeiro caso, quanto mais proeminente, evidente ou saliente um comportamento, mais ele tende a se manifestar, como no caso da falta de ética da Enron, mencionada acima. No que tange à imprimadura, esta se refere a experiências recorrentes na organização, como por exemplo o caso da intolerância a erros. Por mais que haja um discurso explícito de inovação, o entendimento tácito por parte da equipe é o de que erros são punidos. Como decorrência, tem-se que a equipe tende a inovar menos, correndo menos riscos de punição.

A segunda vertente refere-se ao modelo da percepção compartilhada no estudo do clima organizacional. Este arcabouço teórico busca identificar as variáveis que regem ou moderam a capacidade que uma organização tem de mobilizar suas equipes para o atingimento dos objetivos corporativos. Por meio de pesquisas de clima organizacional, uma entidade pode medir os aspectos que impactam no estresse, moral, bem estar, envolvimento, desempenho, qualidade de vida no trabalho, acidentes de trabalho, absenteísmo e *turnover* (ROSE e GRIFFIN, 2002).

Rose e Griffin (2002) também observam que, embora as lideranças corporativas sejam incapazes de eliminar todos os fatores de estresse do dia-a-dia do trabalho, estudos revelaram uma quantidade de comportamentos de líderes que impactam significativamente no estresse e no moral da equipe.

2.3. Clima organizacional e desempenho

Stetzer, Morgeson e Anderson (1997) realizaram um estudo com 25 equipes de trabalho externo da Bell Atlantic, empresa americana de telecomunicações, correlacionando clima organizacional no nível divisional com eficiência e produtividade ou com o seu oposto, a ineficiência.

Alvarado (1984) propõe uma extensão a uma metáfora corrente que associa uma organização a um organismo humano. Além das usuais associações com a anatomia e a fisiologia, o autor sugere uma visão ligada à patologia – o estudo da doença – para o entendimento de alguns aspectos organizacionais.

Alvarado (1984) cita Ackoff (1974) com a frase: “...essa definição de saúde aplica-se igualmente a organismos e organizações.”, convidando ao uso de um paradigma mais amplo para o estudo das organizações. Esse paradigma mais amplo também acrescenta à metáfora: “A organização, como o corpo humano, *pode adoecer*.”

A patologia organizacional, portanto, estaria relacionada à [in]capacidade de um organismo com propósitos de preencher suas necessidades e buscar seus objetivos, ou seja, à diminuição do desempenho da organização comparada a outras entidades semelhantes.

Alvarado (1984) procede a descrever as diversas patologias de um organismo aplicadas a uma organização, incluindo inflamações, degenerações e neoplasias (tumores). Não há dúvidas, portanto, que um mau clima organizacional é um fator de doença organizacional.

Por outro lado, Hellriegel, Slocum e Woodman (2011) explicam que organizações podem tomar medidas para construir um clima positivo, centrado no colaborador, por meio de:

- Comunicação – qual a frequência e os meios usados para a informação e a comunicação na organização;
- Valores – os princípios que norteiam a organização e se estes são ou não modelados pelos colaboradores, incluindo as lideranças;
- Expectativas – tipos de expectativas a respeito de como gerentes se comportam e tomam decisões;
- Normas – os modos normais e rotineiros de comportamento e de tratamento interpessoal na organização;
- Políticas e regras – são responsáveis por explicitar o grau de flexibilidade e restrição na organização;
- Programas – programação e iniciativas formais auxiliam no apoio e reforço do clima no ambiente de trabalho;
- Liderança – líderes que consistentemente apóiam o clima desejado.

Patterson, Warr, e West (2004) descobriram que organizações fabris que enfatizavam um clima organizacional positivo, especificamente a preocupação pelo bem estar dos colaboradores, focando na flexibilidade, aprendizagem e desempenho, mostraram mais produtividade que outras organizações que davam menos ou nenhuma ênfase a esses fatores.

Oswald, Proto e SgROI (2014), em estudo preliminar conduzido no Departamento de Economia da Universidade de Warwick, Grã Bretanha, fazem uma associação positiva entre a “felicidade”, ou bem estar na vida e no trabalho e produtividade. A comprovação da tese proposta se dá por meio de experimentos em ambiente controlado, no qual 713 jovens adultos de ambos os sexos são expostos a

situações geradoras de bem estar e geradoras de estresse, seguidas de tarefas nas quais se mede o desempenho dos participantes.

As conclusões são igualmente interessantes: os autores sugerem que economistas e outros cientistas sociais deveriam prestar mais atenção ao bem estar emocional como uma força causal [...] se a felicidade no ambiente de trabalho acarreta em um retorno de produtividade, as conclusões do estudo deveriam ter consequências nas políticas de promoção das empresas e podem ser relevantes para gestores e especialistas em recursos humanos. Finalmente, se o bem estar aumenta o desempenho de indivíduos no trabalho, isso traz a possibilidade, no nível microeconômico e talvez até no macroeconômico, de espirais autossustentáveis entre a produtividade e o bem estar humanos.

Cabe lembrar aqui a famosa experiência Hawthorne, realizada pelo sociólogo Elton Mayo numa fábrica da Western Electric de Hawthorne, perto de Chicago, entre os anos de 1928 e 1933. O experimento, que começou na verdade com outra equipe de pesquisadores em 1924 visando a testar a influência das condições de trabalho na produtividade, acabou mudando de rumo e introduzindo uma nova perspectiva nos estudos organizacionais quando juntou a ela a ciência comportamental criando o que veio a se chamar a escola das relações humanas nos negócios (CAREY, 1967).

2.4. Clima organizacional e escola

Em artigo recente, Babu e Kumari (2013) estudaram 100 professores de escolas elementares do distrito de Koderma em Jharkhand, Índia. Dos 100 entrevistados, 50 trabalhavam em escolas públicas e os 50 restantes em escolas particulares.

Dentre as observações dos autores, destaca-se que para que um professor seja eficaz, uma certa autonomia deve ser providenciada de modo que se possa prover as necessidades dos estudantes. Da mesma forma que o estudante requer espaço, liberdade, flexibilidade e respeito, o mesmo pode ser dito sobre o professor. Professores e seus superiores hierárquicos devem compartilhar um relacionamento baseado na igualdade e no respeito mútuo de modo a criar um clima organizacional positivo.

O clima entendido como aberto foi correlacionado aos melhores resultados educacionais, enquanto que o fechado afetava negativamente o desempenho da equipe. As características da liderança no ambiente de clima fechado incluíam a pressão psicológica, o controle excessivo, a obsessão por resultados e a pressão humanizada, resultando em comportamentos da equipe como alienação, não envolvimento e mau humor. Ainda dentro do tema, os autores (2013) descobriram uma maior incidência de síndrome do *burnout* e exaustão emocional dentre os professores atuando em ambientes de clima fechado.

2.5. A “Gestão pelo Terror”

A expressão “Gestão pelo Terror” tem origens no período da revolução francesa no qual dominava Maximilien Robespierre. Foi um período dominado pelo terror da guilhotina, vigilância intensa por parte do Estado, intensa desconfiança de tudo e de todos e indiscriminadas delações.

Em nossos dias, muitas empresas adotam o terror como instrumento de gestão de pessoas, conforme descrito no caso abaixo:

Fazer parte de uma empresa cotada nas principais bolsas de todo o mundo, com mais de 186 milhões de clientes em 30 países, poderia ser o sonho de qualquer trabalhador. Para o funcionário da France Télécom que, a 28 de Setembro, se atirou de uma ponte, na auto-estrada A41, na região da Alta Sabóia, não foi, todavia, mais que um pesadelo. Antes de pôr fim à própria vida, o homem de 51 anos, casado e pai de dois filhos, que trabalhava num call-center, em Annecy-le-Vieux, deixou no carro uma carta em que atribuía a culpa do seu acto ao ambiente profissional insuportável.

Pouco tempo antes, a 14 de Julho, o testemunho de um colega de Marselha, que também se suicidou, foi ainda mais corrosivo. Especialista em redes móveis e antigo maratonista, deixou claro que “a única causa” por detrás da sua morte foi o emprego na France Télécom.

Longe de serem pequenas ilhas num universo de 187 mil colaboradores (102 mil só em França), estes dois homens fazem parte de um arquipélago de angústia maior que estrangula grande parte dos quadros do terceiro maior operador móvel europeu. À semelhança do que aconteceu na também francesa Renault, os 24 casos verificados desde Fevereiro de 2008 obrigaram a France Télécom a recuar, no braço-de-ferro com os sindicatos, e a reconhecer a urgência de um plano que ponha água na fervura, a curto prazo, e permita fazer diferente, daqui em diante. (Revista VISÃO, 2009)

Sutton (2010), por sua vez, afirma que uma recente pesquisa nacional realizada nos EUA descobriu que 80% dos empregados sentem-se respeitados pelos seus chefes e acreditam que seus chefes valorizam o seu trabalho. Entretanto, também há fortes evidências que a minoria incompetente e sem noção [sic.] causa grandes danos à saúde mental e física de seus subordinados – um estudo longitudinal com trabalhadores suecos descobriu que aqueles com chefes ruins tinham 39% mais chances de ter um ataque cardíaco do que aqueles com chefes benevolentes.

O autor adiciona que chefes benevolentes não são aqueles permissivos e frouxos, são os que sabem exercer a pressão necessária quando necessária, mas que também têm a sabedoria de ouvir seus subordinados atentamente e os encorajam a desafiar as ideias do chefe de forma civilizada e instrutiva.

3. O caso

3.1. Caracterização – Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia

Em julho de 2008 a Presidência da República assinou uma lei criando 38 institutos federais de educação, ciência e tecnologia no país, constituídos a partir da integração e reorganização dos CEFETs, ETFs e EAFs vinculados às Universidades Federais nos Estados e DF. Em dezembro do mesmo ano a lei foi aprovada pelo Congresso e sancionada pelo Presidente.

Segundo o projeto, os Institutos Federais são voltados para o desenvolvimento de soluções educacionais nas áreas técnicas e tecnológicas devendo estender seus benefícios à comunidade estendendo-se além das aulas propriamente enveredando por projetos de pesquisa e extensão. Metade das vagas deverá ser destinada à oferta de cursos técnicos de nível médio, em especial cursos de currículo integrado, com o restante voltado para cursos superiores de tecnologia de engenharias e de licenciaturas nas disciplinas de física, química, matemática e biologia. Ainda serão incentivadas as licenciaturas de conteúdos específicos da educação profissional e tecnológica, como a formação de professores de mecânica, eletricidade e informática (IFSULDEMINAS – Reitoria, 2012).

Os institutos federais têm autonomia, nos limites de sua área de atuação territorial, para criar e extinguir cursos, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior. Ainda exercem o papel de instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais.

Cada instituto federal é organizado em estrutura com vários câmpus, com proposta orçamentária anual identificada para cada câmpus e reitoria, equiparando-se com as universidades federais (Lei 11892/2008).

3.2. O Instituto Federal do Sul de Minas Gerais

Na criação dos 38 primeiros Institutos Federais de educação, o estado de Minas Gerais foi contemplado com cinco instituições, sendo que o Instituto Federal do Sul de Minas Gerais foi criado a partir da integração da Escola Agrotécnica Federal de Inconfidentes, Escola Agrotécnica Federal de Machado e Escola Agrotécnica Federal de Muzambinho. Posteriormente, foram criados três novos câmpus, nas cidades de Passos, Poços de Caldas e Pouso Alegre, esta última sediando a Reitoria. O IFSULDEMINAS atua em diversos níveis: médio, técnico, graduação e pós-graduação, em 27 diferentes áreas. O objetivo é ampliar o acesso ao ensino profissionalizante nos 178 municípios de abrangência, beneficiando 3,5 milhões de pessoas, direta ou indiretamente. A rede continua crescendo, com novos câmpus no chamado Circuito das Águas de Minas Gerais (IFSULDEMINAS – Reitoria, 2012).

O Câmpus Passos foi criado por meio de um convênio entre a Prefeitura Municipal de Passos e o IFSULDEMINAS – câmpus Muzambinho, mediante contrato de prestação de serviço, estabelecido em 2010. O primeiro processo seletivo de alunos ocorreu em 26 de junho de 2010 com as aulas iniciando em 2 de agosto do mesmo ano. No final de 2010, o Governo Federal adquiriu uma área para ser a sede própria do câmpus de Passos, estendida para uma área que é o dobro da atual em virtude da compra de um terreno e instalações adjacentes no final de 2012. O polo foi transformado em câmpus independente em julho de 2012 (IFSULDEMINAS – Reitoria, 2012).

No momento dos eventos relatados nesse trabalho, os cursos presenciais oferecidos eram os cursos técnicos subsequentes de Informática, Enfermagem, Vestuário e Comunicação Visual e o curso técnico integrado de Informática, com a demanda identificada por meio de consultas públicas em meio à comunidade passense.

3.3. Aspectos relevantes para a análise do caso

Houve um concurso público para dotar o IFSULDEMINAS do corpo docente e técnico necessário para a realização de seus objetivos no final de 2011. Em dezembro do mesmo ano alguns novos funcionários começaram a tomar posse, com a primeira equipe do câmpus Passos, composta por 17 professores e 14 técnicos, iniciando o ano letivo em fevereiro de 2012.

Em meio à euforia do novo desafio, alguns incidentes prenunciavam o que estava por vir. Segundo instruções da direção, todos os funcionários, incluindo professores, deveriam cumprir as 40 horas contratuais de trabalho dentro do câmpus. Como ainda não havia aulas no mês de janeiro de 2012, cumpria-se o horário das 9 às 18 horas na sala dos professores, sem mesas e cadeiras suficientes, sem ventilador, sem biblioteca, sem computadores, numa sala abafada e exposta ao sol.

O período em questão deveria ser usado para a elaboração do PPC – Projeto Pedagógico de Curso – e dos planos de curso de cada disciplina ministrada. Ninguém sabia, no entanto, que ambos os documentos seriam refeitos dezenas de vezes, não porque estivessem inadequados, mas por razões que incluíam a perda dos originais enviados por membros da secretaria e outros incidentes semelhantes. O retrabalho logo virou norma, com os mesmos formulários, com as mesmas informações, preenchidos diversas vezes para órgãos diferentes da administração, evidenciando a falta de comunicação entre as diversas partes que constituíam o todo.

Um pedido da direção dizendo respeito ao material e equipamento necessário para as aulas de cada docente transformou-se numa corrida para fazer as necessárias licitações, sem apoio, sem informação e com uma decorrente carga de retrabalho.

Os incidentes até agora relatados podem ser considerados normais dadas as condições de inexperiência de todos. O que também ficou evidente foi a falta de apoio da reitoria, que contava com membros mais experientes, na condução dos processos iniciais. A ajuda veio na forma de um curso ministrado pelo responsável pela área de licitações da reitoria, curso este que chegou tarde, isto é, bem depois da documentação pronta ter sido enviada.

Outra surpresa deu-se com a apresentação de uma Normativa Docente, documento para preenchimento semestral online, com as atividades docentes realizadas no período. Tal prática é bastante comum em instituições de ensino, dado que é preciso ter conhecimento da produção docente. A surpresa foi decorrente da necessidade de cumprimento de uma pontuação mínima de 80 pontos, com atividades docentes normais valendo um ponto ou frações. A pontuação por publicações ou participações em congressos e cursos era um pouco mais elevada, mas deixando a soma longe do mínimo, a menos que a produção individual beirasse o extraordinário. Vale observar que a publicação de livros rendia boa pontuação, como se a publicação de um livro por semestre fosse usual. A maior pontuação vinha das participações nas diversas comissões, o que ensejava uma carga elevada de trabalho adicional e múltiplas reuniões dentro e fora do câmpus. Vale observar que o sistema de preenchimento apresentava problemas frequentes de toda natureza e, até março de 2014, ainda não estava adequado, sendo outra fonte de estresse.

Não era difícil observar-se que havia uma diferença entre discurso e prática: o discurso oficial destacava a importância da aprendizagem, desenvolvimento e inovação e a prática era de abuso, repressão e constrangimento.

Na mesma linha, havia clara preferência pelos funcionários mais cordatos, premiados com coordenações e outras atividades adicionais, enquanto que os mais questionadores eram vítimas de abusos diversos.

Tudo isso somado a um tratamento infantilizado dispensado à equipe. A direção pedagógica não tinha experiência alguma com ensino técnico e superior, imprimindo um ritmo de escola elementar a todo o câmpus, incluindo-se docentes e técnicos. Diversos alunos adultos abandonaram o curso por conta desse tipo de tratamento. A Direção Geral, quando contactada a respeito, ou iniciava um discurso ambíguo, com resultados nulos, ou corroborava a atuação da direção pedagógica. A direção de pessoas da reitoria tinha uma postura hostil e antipática, colaborando em nada para assegurar um bom clima de trabalho..

Como detalhado adiante, havia um grande *turnover* de colaboradores, com pedidos em massa de transferência. Surpreende que tal fato não tivesse chamado a atenção das instâncias superiores.

3.2. A “Gestão pelo Terror” aplicada

Dentre os muitos casos de gestão equivocada de pessoas, talvez um bastante emblemático ocorreu poucos meses após a chegada da primeira leva de professores concursados. O evento descrito a seguir teve um papel relevante na quebra do moral da equipe e foi determinante para muito do que houve depois.

No início de maio, quando o recesso de julho se avizinhava, a diretora de recursos humanos deslocou-se em veículo oficial, percorrendo os 350km que separam a cidade que abriga a Reitoria do câmpus tratado neste trabalho com o único propósito de comunicar aos docentes que, dado que todos tinham apenas alguns meses de empossados, não teriam direito às férias de julho. Ora, a despeito de serem jovens em sua maioria, eram todos adultos, com experiência de trabalho anterior, conhecendo, portanto, a legislação trabalhista. Bastaria um comunicado por email ou, quem sabe para tornar a resolução formal, uma circular assinada por todos, e o fato autoevidente estaria registrado. Entretanto, a viagem de quatro horas foi empreendida com o único propósito de comunicar a todos, em reunião formal, agendada por convocação, o fato de que, embora não havendo alunos durante o recesso, todos teriam que estar presentes no câmpus, 8 horas por dia. A reunião, que levou cerca de 45 minutos, foi encerrada com a frase; “Se não houver o que fazer, vocês podem até dormir. Tragam colchonetes, MAS DURMAM AQUI.”

Algumas semanas depois, um novo comunicado, desta vez sem a presença da diretora de pessoas, informava que não haveria expediente para os docentes durante os dez dias de recesso.

A propósito das 8 horas diárias de trabalho, é preciso reiterar o descrito acima que, dado que todos foram empossados no regime de 40 horas, todo o tempo contratado tinha que ser cumprido no câmpus, mesmo que cada professor precisasse estar em sala por, no máximo, 12 horas semanais, com a maioria nem chegando a isso.

Vale salientar novamente que no primeiro ano ainda não havia biblioteca, o acesso à internet era precário e a sala de professores era pequena, abafada e sem mesas e cadeiras suficientes para todos. Preparar aulas nesse ambiente era virtualmente impossível. O resultado prático da exigência eram aulas preparadas nas casas de cada docente, mais do que dobrando as horas semanais. Ainda como agravante, boa parte da equipe era de fora da cidade, precisando de tempo em horário comercial para providenciar moradia. Muitos moraram em hotéis por vários meses até que moradias mais definitivas pudessem ser providenciadas.

A queda no entusiasmo e motivação iniciais foi dramática e os ressentimentos contra a gestão só aumentavam. A atitude restritiva e pouco acomodadora tanto da direção geral quanto da direção pedagógica só fazia piorar tudo e diversos casos de assédio moral foram registrados, sem resposta por parte da reitoria.

Um incidente presenciado que demonstra o assédio a professores escolhidos foi relatado ao autor, durante uma reunião com a presença de dois prorreatores. Ressalte-se que o autor desse trabalho não presenciou o evento, corroborado por outros professores, por estar em reunião em outro câmpus da rede.

Tomando a palavra, o proreitor de ensino dirigiu-se a uma professora de fora da cidade, como a maioria do corpo docente, mencionando que esta procurava concentrar suas aulas em poucos dias de modo a poder deslocar-se para o Rio de Janeiro, um grande centro com muitas opções de lazer. Ora, a referida professora é natural de Niterói, no Rio de Janeiro, onde tem marido, também professor da rede pública, e um filho adolescente ainda em idade escolar. Procurar concentrar as aulas para passar parte da semana com a família não só é lícito, como lógico. O autor deste texto também tinha esposa professora da rede pública em outro município. No seu caso, tratava-se de viajar semanalmente dezessete horas para ir e voltar numa viagem de mil quilômetros entre duas cidades pequenas, sem opções atraentes de lazer. Tratava-se, em ambos os casos, de fazer sacrifícios para estar com a família, onde quer que ela estivesse. Ser publicamente criticado por isso é que beira a insensatez.

Outro fator de estresse referia-se à avaliação semestral, com vistas à aprovação do docente (e do técnico administrativo) para ingresso definitivo na carreira pública, após os 3 anos de estágio probatório.

Não há nada de errado com avaliações, dado que são instrumentos necessários à gestão. A questão era como a avaliação era feita: os critérios eram tão subjetivos que o autor desse trabalho, questionando a pontuação alta, porém não total em alguns quesitos, obteve como resposta do diretor que os avaliadores partiam do princípio de que ninguém é perfeito, depreendendo-se daí que a nota máxima seria outorgada apenas a não humanos. Recusando-se a assinar a concordância, dias depois foi informado pelo coordenador de curso que deveria dirigir-se ao departamento de pessoas do câmpus onde foi informado que a assinatura era obrigatória, mas que poderia iniciar um processo administrativo questionando os critérios usados. Naquele ambiente, era mais sensato deixar o problema passar. O caso relatado estava longe de ser único.

3.3. A questão ideológica

A rede de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia é um projeto da gestão petista na presidência da República. Cabe mencionar que se trata de um projeto de grande mérito porquanto visa a interiorizar e regionalizar um ensino de qualidade, voltado para a potencialização das vocações de cada município ou região atendida.

O projeto teria alcançado maior sucesso não fosse a questão ideológica que permeia a gestão, os projetos pedagógicos e a prática de ensino. Espera-se que ensino e ciência não se misturem a questões de ideologia. A prática, na realidade, evidencia que boa parte do corpo docente e do corpo técnico-administrativo comunga dos ideais de esquerda, variando de um vago sentimento de que o capitalismo é o mal encarnado, passando pelo pragmatismo cleptocrático e de ética duvidosa do próprio PT e chegando aos extremos de siglas como PSTU e PSOL.

O destaque dado neste trabalho às questões ideológicas não pretende criticar escolhas pessoais inerentes à democracia. Neste sistema, cabe a cada qual escolher ideologias e partidos que espelhem as suas crenças e aspirações. A crítica se faz no tanto que tais ideologias apresentam de dogmático, com seus adeptos atuando como “evangelizadores”, levando a “palavra” a todos que os rodeiam. Assim como a educação brasileira é laica – excetuando-se os casos de escolas pertencentes a alguma denominação religiosa –, facultando a cada um exercer sua religiosidade, ou ausência dela, nos diversos estabelecimentos de ensino disponíveis, inclusive naqueles que

professam alguma religião específica, o mesmo deveria vogar para ideologias políticas.

A questão ideológica é tão enraizada que, durante uma reunião pedagógica voltada para a discussão do tratamento a ser dispensado a eventuais alunos com dificuldades de aprendizagem graves, conhecidos como subdotados, o autor deste trabalho ingenuamente perguntou se havia também algum tratamento especial para superdotados, ou seja, aqueles alunos colocados no outro espectro da aprendizagem, com extrema facilidade para aprender ou com habilidades inatas que precisassem ser reconhecidas e estimuladas, também com aulas de apoio. Diante da falta de resposta da equipe pedagógica e do grupo presente à reunião, um artigo publicado na revista *Época* (2011) foi distribuído mais tarde na rede de emails da instituição em pauta, visando a estimular discussões a respeito. A única resposta obtida veio de um professor, bastante respeitado e atuante na instituição, que, fazendo um extenso arrazoado cheio de opiniões pessoais e citações fora de seu contexto original, concluiu dizendo que estatisticamente o público-alvo dos Institutos Federais era das classes menos abastadas e que seu problema era de alunos subdotados. Alunos superdotados pertenciam a famílias abastadas que podiam dar conta de suas questões por si mesmas. Poucos meses depois, um aluno pertencente a este último grupo, foi aprovado em concurso vestibular para uma instituição federal de alta tecnologia e o caso foi alardeado com fanfarras, evidenciando a incoerência do pensamento vigente.

Outros exemplos poderiam ser dados, com temática e desfecho semelhantes. Optou-se por omiti-los por questões de redundância e de espaço.

3.4. Liderança confusa

Brewer (2010) descreve em seu artigo os fundamentos teóricos do líder servidor, tornado famoso na mídia pelo livro “O Monge e o Executivo” de James C. Hunter (2004). Seu texto caracteriza o líder servidor como capaz de ouvir, de empatia, de previdência, de servir, de comprometimento com o crescimento e com a construção de comunidades, ecoando Spears (2004).

Há diversos estilos de liderança e, deve-se reconhecer, o líder servidor é um ideal ainda a ser alcançado, mormente em organizações com caráter fortemente competitivo. Entretanto, não há o que discutir que em momentos de crise, nos quais o mundo tem se visto envolvido, o líder com *Imperium*, no sentido usado pela República romana passa a ser uma necessidade. A capacidade de inspirar e se fazer seguir em meio à tempestade é qualidade rara.

A forte competitividade não é usual nas instituições de ensino, muito menos nas instituições de ensino federais, nas quais impera uma benevolência pachorrenta, com a progressão profissional regulada por decreto e não por mérito.

Por outro lado, Blanding (2013) aponta que líderes agressivos e dominadores tendem a afetar negativamente o desempenho de equipes. O foco em seu próprio poder e a necessidade de dominar, inclusive dominando o discurso, fecha o espaço para o diálogo, o enriquecimento da experiência coletiva e os consequentes resultados.

Blanding (2013), citando uma pesquisa de outra professora de Harvard, Francesca Gino, ainda em andamento, menciona que o estudo em questão evidencia, em três experimentos diferentes, que o líder muito imbuído de sua força e poder é nocivo no que tange a resultados. Não se discute que uma liderança forte seja benéfica no quesito resultados. Entretanto, a posição dominante que sufoca a discussão e a

troca, que tem sempre as soluções prontas, deixa de crescer e se desenvolver, trazendo o mesmo efeito para todo o grupo.

Um aspecto relevante dos experimentos de Gino (em Blanding, 2013) diz respeito a uma posição de poder que só existe na mente do supostamente poderoso, ou o que Gino classifica como possuindo “um sentido subjetivo de poder”, quando alguém acredita ter poder, e de fato não o tem, ou o tem em menor escala do que imaginado. Tal fato costuma ocorrer em situações em que não há uma liderança formal, essa liderança pode ser assumida por um indivíduo que creia ter conhecimentos ou habilidades superiores às do resto do grupo. Nesse caso, os efeitos são nulos ou irrelevantes, dado que o grupo tende a ignorar o suposto poder desse indivíduo.

Depreende-se daí que empoderar cada membro do grupo é aumentar os resultados positivos conjuntos.

Outro trabalho, desta vez focando os estilos de liderança especificamente na educação, destaca que o processo educacional depende da liderança exercida por um educador sobre um grupo de educandos.

Segundo a autora, Rajeev (2011), a liderança eficaz se realiza pelo reforço do desempenho dos líderes educacionais, especialmente dos educadores propriamente, de modo a melhorar os resultados dos estudantes.

Ainda segundo Rajeev (2011) não há dúvidas que não há uma única maneira melhor de liderar e inspirar no campo da educação. Cada educador e cada escola enxergam as estratégias de liderança de forma diferente. De modo geral, há três estilos de liderança na educação, usadas individualmente ou em combinações entre elas. São eles o hierárquico, o transformacional e o facilitativo.

Resumindo rapidamente cada tipo, o hierárquico baseia-se no método tradicional de educação, com uma abordagem de cima para baixo, com ênfase na autoridade formal, deixando pouco espaço para a participação. Nesse caso, o diretor administrativo tem as atribuições de planejador, supervisor, analista, alocador de recursos, etc. A ênfase é em eficiência, controle e rotinas. O estilo transformacional baseia-se no conceito de trabalho conjunto, com vistas não só a resultados imediatos, mas a benefícios futuros. Embora as decisões continuem sendo tomadas individualmente ou em pequenos grupos, esse estilo de liderança deixa amplo espaço para o exercício intelectual, para a motivação por meio de valores e visão compartilhados e pela participação nas atividades de liderança. A liderança transformacional promove um sentido de propósito e significado na união de pessoas por uma causa comum. Finalmente, o estilo facilitativo de liderança traz estratégias semelhantes às da liderança transformacional, embora ainda mais democráticas e interativas na prática. Um líder educacional facilitativo trabalha em conjunto com a gestão, oferecendo parceria na preparação do futuro, promovendo ideias coletivas, fazendo parte do grupo em vez de estar no centro. Empoderar todo o sistema educativo é o objetivo primordial do líder facilitativo.

Cada instituição de ensino e cada grupo de educadores deve buscar um equilíbrio entre os estilos que seja adequado aos objetivos dessa instituição.

O preâmbulo teórico acima visa apenas a evidenciar a situação da liderança no Instituto estudado. Apesar de um discurso participativo e democrático, a prática era autoritária e nada abria as contribuições do grupo. Reuniões pedagógicas eram a rotina de todas as tardes de quarta-feira, havendo ou não razão para a sua

realização. As reuniões aconteciam apenas para que as diretorias geral e pedagógica comunicassem ao grupo determinações da direção de unidade ou da reitoria. Não havia espaço para discussões ou contribuições.

Apenas para citar um exemplo, houve um incidente em que a diretora pedagógica abriu espaço para a deliberação do grupo a respeito de uma dada prática no câmpus. Como o resultado da votação não foi o esperado pela diretora, uma nova rodada de votos foi feita, com o grupo firmando sua posição contrária à da diretora. Na reunião da semana seguinte, a visão da diretora foi firmada como política institucional.

A sensação geral era de perda de tempo, tempo esse que já era escasso em virtude das múltiplas tarefas a serem realizadas na busca da pontuação da normativa docente, mencionada acima. A despeito da opinião geral a respeito das reuniões, a proreitoria de ensino e a diretoria de RH determinaram que faltas a essas reuniões sem justificativa deveriam ser computadas como faltas ao trabalho, sendo passíveis de desconto salarial, independente das muitas horas extras despendidas nas outras tarefas referidas.

Reuniões das múltiplas comissões realizadas em outros câmpus ou na reitoria também eram obrigatórias. Como o câmpus Passos ficava a três horas e meia do câmpus mais próximo, reuniões marcadas para as nove horas da manhã demandavam a saída em torno das cinco ou seis da manhã, mesmo que os participantes tivessem trabalhado até as dez horas e quarenta minutos na noite anterior.

Havia um clima perceptível de medo, e esse medo regia as relações profissionais e as tomadas de decisão. A diretoria local temia a reitoria que, por sua vez, temia Brasília. Quando havia algum ponto controverso a respeito de uma regra ou prática, o usual era dizer que se tratava de diretriz da reitoria ou de Brasília. Como no caso mencionado pelo estudo de Gino (em Blanding, 2013), a autoridade da diretoria local era percebida pelo grupo de professores e de técnicos administrativos como sendo do tipo “sentido subjetivo de poder”, isto é, embora houvesse uma pressão para a acomodação às normas, por mais absurdas que fossem, havia também uma resistência passiva que continuamente questionava e sabotava essa pressão.

Uma palavra deve ser adicionada a respeito das também periódicas visitas do reitor. Seguindo o mesmo discurso de democracia e participação, o reitor dominava a reunião e, quando diretamente questionado sobre determinado assunto, dava respostas evasivas e rapidamente retomava seu monólogo.

Com o tempo, o grupo de calouros professores e técnicos administrativos começou a rebelar-se, amparando-se na legislação para questionar, levando queixas à reitoria, provocando reuniões em que a reitoria desmentia e desfazia decisões da direção local. O reitor, que tinha como certa a sua reeleição, acabou afastando-se da disputa, deixando que um dos proreitores, mais simpático à maioria, concorresse à eleição como candidato único, dado que outros pré candidatos desistiram antes da formalização de suas candidaturas.

3.5. O clima organizacional resultante

Não há dúvidas que a liderança local era vacilante e insegura, isolando-se do grupo num estado de permanente arrogância, disfarçando uma paranóia digna de ditador de filmes ruins. Essa insegurança contaminava o grupo e as reuniões informais, conhecidas como “rádio peão”, ou “rádio corredor” eram a regra. Em pouco tempo começou a haver cisões no grupo, desconfiando-se de alguns membros

que poderiam ser “colaboradores” ou, pior ainda, “delatores”. Havia ainda uma “torcida” pela eventual queda da diretoria local, com boatos circulando a esse respeito. A despeito das sanções pecuniárias, o absenteísmo era grande, com uma profusão de licenças médicas. Cabe registrar que muitos membros da equipe passaram a receber tratamento psicológico e/ou psiquiátrico, alguns com receitas para ansiolíticos e antidepressivos para conseguir lidar com as constantes pressões.

4. Resultados práticos

Deve-se observar que a literatura sobre o clima organizacional e seus impactos no moral da equipe e no desempenho dessa equipe e da organização como um todo é bastante antiga. A revisão da literatura apresentada trouxe estudos clássicos das décadas de 80 e 90, juntamente com trabalhos mais contemporâneos. Surpreende que, mesmo que a instituição estudada tivesse membros com formação em administração de empresas, tanto na reitoria quanto na unidade estudada, nada era feito para introduzir mudanças. É bem verdade que o clima, conforme descrito ao longo do texto, deixava pouco espaço para sugestões.

Os múltiplos problemas, fossem de desempenho propriamente, fossem de relacionamento com a gestão, ficavam sufocados sob o volume avassalador do trabalho a ser realizado pela equipe. Não se pretende aqui sugerir que o volume de trabalho da gestão também não fosse grande, mas o temperamento inseguro e centralizador tanto do diretor geral quanto da diretora pedagógica os impediam de delegar mais responsabilidades à sua equipe imediata de apoio. Havia uma profusão de cargos de chefia intermediária, muitos deles comissionados, mas também havia um enorme volume de reclamações de tolhimentos e impedimentos diversos.

As comissões acabaram por se tornar o principal instrumento de mudança, dado que os membros dessas comissões que mantinham contato com membros da reitoria, incluindo o próprio reitor, começaram a encaminhar reclamações e algumas ameaças de ações judiciais por assédio moral.

Sentindo a pressão, a diretora pedagógica pediu transferência para uma das unidades de outro Instituto Federal, numa cidade próxima. Embora o autor do trabalho não estivesse presente em razão de uma reunião fora, a reunião na qual a diretora se despediu foi relatada como reveladora. O discurso de despedida foi respondido com silêncio no lugar dos costumeiros agradecimentos pelo bom trabalho realizado e de votos de sucesso na nova empreitada.

Finalmente, poucas semanas antes das eleições para reitor, o diretor geral foi exonerado, com um membro jovem da equipe docente colocado em seu lugar. A mudança, na realidade, veio tarde, dado que muitos membros da equipe original já haviam pedido transferência ou remoção para outras instituições de ensino, em outras cidades ou mesmo estados.

Nesse sentido, um concurso público levou a esposa do autor deste texto para uma localidade em outro estado, com o dobro da distância da cidade na qual anteriormente atuava, praticamente impedindo as visitas semanais que vinham sendo empreendidas. Outro concurso, para a mesma universidade, ainda que em outra área de conhecimento, acabou levando o autor para longe da instituição estudada, sem que pudesse verificar pessoalmente as mudanças introduzidas pelas novas gestões.

Cabe ressaltar que a mudança de instituição veio com prejuízos para o autor, em virtude da nova lei 12.772/2012, que determina que concursados advindos de outras instituições federais retornam ao estágio inicial de carreira, perdendo vantagens

e promoções conquistadas. No caso específico, houve uma queda de quatro níveis, com as perdas salariais correspondentes. Retomando um dos incidentes relatados acima, estar com a família, em qualquer lugar que seja, vale qualquer sacrifício.

5. Conclusões

Relembrando, a questão de pesquisa para este estudo é o quanto o clima organizacional é capaz de afetar o desempenho coletivo da organização de forma positiva ou negativa.

Diante da teoria apresentada e dos diversos incidentes relatados no caso, parece razoável afirmar-se que se tratava de um caso de *bullying* corporativo, institucionalizado por uma gestão omissa e incompetente.

Muito pode e deve ser feito e fazem-se votos que as novas gestões sejam capazes de sanar os males já feitos e impedir que novos males sejam perpetrados. Entretanto, na esfera individual, pouco pode ser feito para remediar os danos feitos à saúde psíquica e física das muitas vítimas.

Diversos comunicados da reitoria elogiavam a produção científica dos docentes, incluindo prêmios ganhos por eles e por alguns de seus alunos. A questão que fica é o quanto mais de produtividade e sucesso poderia ser obtido com uma gestão mais humanizada.

6. Referências

ACKOFF, R.L. **Redesigning the Future** –A Systems Approach to Societal Problems. Wiley. N.Y. 1974.

ALVARADO, Germán Sergio Monroy. Organizational Pathology. Paper accepted to be presented in **26th. International Conference of the Institute of Management Sciences**, Copenhagen, Denmark, June 1984.

BABU, Ajay e KUMARI, Mandakini. Organizational Climate as a Predictor of Teacher Effectiveness. **European Academic Research**, Vol. I, Issue 5/ August 2013.

BLANDING, Michael. Pulpit Bullies: Why Dominating Leaders Kill Teams. **Harvard Business School Working Knowledge**, 18 nov. 2013. Disponível em: <http://hbswk.hbs.edu/item/7361.html>. Acesso em 18/06/14 às 17:10h.

BRASIL. Câmara Federal. Lei 11892/2008.

BRASIL. Presidência da República. Lei 12.772/2012

BREWER, Clay. Servant Leadership: A Review of Literature. **Online Journal of Workforce Education and Development** –Volume IV, Issue 2 – Spring 2010.

CAREY, A. The Hawthorne Studies: A Radical Criticism. *American Sociological Review*. Vol. 32 (No.3) 1967. pp. 403-416. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0003>. Acesso em: 18/06/14 às 18:20h

DALLAS, Lynn. A Preliminary Inquiry into the Responsibility of Corporations and Their Directors and Officers for Corporate Climate: The Psychology of Enron's Demise. **Rutgers Law Journal**, Vol. 35, 2003.

DERRY, Sharon J. Cognitive Schema Theory in the Constructivist Debate. *Educational Psychologist* 31 (3/4) 163-174, 1996.

HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J., & WOODMAN, R. **Organizational Behavior**. Mason, Ohio : South-Western Cengage Learning, 2011.

HUNTER, James C. **O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IFSULDEMINAS – Câmpus Passos – PPC Comunicação Visual, 2012.

ISAKSEN, S. G. and EKVALL, G.. **Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire**. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group, 2007.

IVANCEVICH, John M.; KONOPASKE, Robert and MATTESON, Michael T.. **Organizational Behavior & Management**, Columbus, OH: McGraw Hill Higher Education, 8th Ed., 2007.

OSWALD, Andrew J.; PROTO, Eugenio e SGROI, Daniel. Happiness and Productivity. Ongoing Paper, University of Warwick, UK, and IZA Bonn, Germany, 2014.

PATTERSON, M.; WARR, P., & WEST, M.. Organizational climate and company productivity: The role of the employee affect and employee level. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Volume 77, Issue 2, pages 193–216, June 2004.

RAJEEV, Loveleena. Types of Leadership Styles in Education. October 10, 2011. Disponível em: <http://www.buzzle.com/articles/types-of-leadership-styles-in-education.html>. Acesso em 21/06/14 às 23:46h.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSE. D. M. & GRIFFIN, M.. High Performance Work Systems, HR practices and high involvement: A group level analysis. **Academy of Management**, Conference 2002, Denver, USA, 2002.

SPEARS, L.. Practicing servant-leadership. **Leader to Leader** – Volume 2004, Issue 34, pages 7–11, Autumn (Fall) 2004.

STETZER, Adam; MORGESON Frederick P. e Edward L. ANDERSON. Organizational Climate and Ineffectiveness: Evidence from 25 Outdoor Crew Divisions. *Journal of Quality Management*. Vol 2 n°2 pp 251-265, 1997.

SUTTON, Robert I., *Good Boss, Bad Boss: How to Be the Best... and Learn from the Worst*. New York: Business Plus, 2010.

VISÃO. France Télécom - Chamam-lhe gestão de terror e suicidam-se por causa dela. Revista **VISÃO** - 8 de Outubro de 2009. Disponível em: <http://citadino.blogspot.com.br/2009/10/france-telecom-chamam-lhe-gestao-de.html>. Acesso em 19/06/2014 às 14:32h.