

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RENISTENES EUNICE DA COSTA

***ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR: EXPLORANDO EXPERIÊNCIAS EM  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO TRIÂNGULO MINEIRO  
E SUL GOIANO***

UBERLÂNDIA  
2018

RENISTENES EUNICE DA COSTA

***ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR: EXPLORANDO EXPERIÊNCIAS EM  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO TRIÂNGULO MINEIRO  
E SUL GOIANO***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

UBERLÂNDIA  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

C837o Costa, Renistenes Eunice da, 1987-  
2018      Organizational Misbehavior : explorando experiências em  
instituições públicas de ensino superior do Triângulo Mineiro e Sul  
Goiano / Renistenes Eunice da Costa. - 2018.  
142 f. : il.

Orientadora: Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,  
Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.518>  
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Comportamento organizacional - Teses.  
3. Sociologia organizacional - Teses. 4. Universidades e faculdades -  
Administração - Teses. I. Medeiros, Cíntia Rodrigues de Oliveira, 1963-.  
II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDU: 658

RENISTENES EUNICE DA COSTA

***ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR: EXPLORANDO EXPERIÊNCIAS EM  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR DO TRIÂNGULO MINEIRO  
E SUL GOIANO***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

Data da Aprovação: 28/03/2018.

Banca Examinadora:

Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Profa. Dra.  
Universidade Federal de Uberlândia  
Presidente

Denilson Aparecida Leite Freire, Prof. Dr.  
Universidade Federal de Uberlândia

Kely César Martins de Paiva, Profa. Dra.  
Universidade Federal de Minas Gerais

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou  
sobre aquilo que todo mundo vê.”  
(Arthur Schopenhauer)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo exemplo de família, que tanto me inspirou e me inspira sempre, agradeço pelo apoio e incentivo que eu levo comigo aonde eu for.

Em especial, ao meu pai Jozaldo José da Costa, por me incentivar a cada dia com sua garra e perseverança, e, mesmo com toda dificuldade, hoje se formou Engenheiro Eletricista e foi apenas o começo de muitas outras conquistas que virão.

Ao meu filho Miguel, que será sempre o meu maior motivo para melhorar sempre...

Ao amor da minha vida, Claudio Luis Costa Freitas, pelo apoio e incentivo desde o primeiro dia que soube estar aprovada neste mestrado até o dia desta conclusão, e que nem mesmo a distância foi motivo para nos abalar. Seu apoio é fundamental, contigo sou completa. Muito obrigada!

Aos meus irmãos, Joao Pedro, Lorena e Hilston, simplesmente por serem meus irmãos.

À minha orientadora Cíntia, pelo apoio, incentivo e por acreditar em mim, obrigada pelos ensinamentos e também das palavras amigas que me ajudaram em cada momento desta caminhada, com certeza, aonde eu for, levarei comigo todo aprendizado que construímos juntas.

Aos professores do programa de Mestrado em Administração, com quem eu tive a honra de trabalhar e que me trouxeram experiências maravilhosas de conhecimento.

Aos professores que participaram da banca de qualificação e da banca final, pela disponibilidade em oferecer sua contribuição para meu aprimoramento.

A todos que participaram das entrevistas, por dedicarem um tempo para contribuir com esta dissertação.

A todos os colegas de Mestrado que, ao longo dessa caminhada, puderam contribuir com suas revisões, e, também, pela alegria, companheirismo e troca de experiências vividas durante o Mestrado, em especial, à memória de Larissa Souza Cecílio, que, em todos os momentos, nos mostrou perseverança para continuar, apesar das adversidades.

Recebam meu carinho e gratidão!

A mim, por perseverar sempre...

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral interpretar as experiências de *organizational misbehavior* em instituições públicas de ensino superior situadas no Triângulo Mineiro e no Sul Goiano. O *organizational misbehavior* faz parte dos estudos de *dark side*, dentro do campo de Comportamento Organizacional. São vários os conceitos utilizados na literatura para definir o *organizational misbehavior*. Esses vários conceitos se confundem mediante a tantas definições, desta forma, adotamos utilizar a definição mais completa que é proposta por Vardi e Wiener (1996, p.151) como “qualquer ação intencional dos membros das organizações que viola (a) normas organizacionais e expectativas”, e ou qualquer ação intencional que viola” (b) valores padrões e costumes sociais com uma conduta inadequada”. Trabalhamos também com o conceito de resistência organizacional que entendemos ser uma estratégia para as manifestações de mau comportamento em meio as relações de poder. Para alcance dos objetivos propostos, escolhemos para o campo de pesquisa as instituições públicas de ensino superior do Triângulo Mineiro e Sul Goiano. Realizamos entrevistas individuais, semiestruturadas, com aplicação da técnica projetiva, utilizando imagens que retratem cenas de mau comportamento organizacional. Utilizamos a análise crítica do discurso aplicando o modelo tridimensional de Fairclough (2001). A partir das análises, encontramos vários tipos de mau comportamento como: Agressão física, Perseguição, Discriminação, Assédio Moral, e Corrupção e também identificamos várias estratégias de resistência como a resistência cotidiana, o silêncio, o uso da opinião em redes sociais e até mesmo outras manifestações de mau comportamento como forma de retaliação. Assim, por meio da análise crítica do discurso, revelamos duas relações de poder expressas: as tensões entre grupos ocupacionais e as tensões ideológicas. Concluimos que por meio dessas relações de poder expressas é que emergem as várias manifestações de mau comportamento organizacional e também as diversas estratégias de resistências que podem até ser outras formas de manifestação de mau comportamento organizacional.

Palavras-chave: Mau comportamento organizacional. Resistência. Instituições de Ensino Superior Públicas.



## ABSTRACT

This dissertation has to interpret the experiences of organizational misbehavior in public institutions of higher education located in the Triangle Mineiro and in the South Goiano. Organizational misbehavior is part of the dark side studies within the field of Organizational Behavior. There are several concepts that appear in the literature to define organizational misbehavior. These various concepts are confounded by so many definitions, so we use the more complete definition that is proposed by Vardi and Wiener (1996, p. 151) as "any intentional action by members of organizations that violates (a) organizational norms and expectations, "and or any intentional action that violates" (b) standard values and social mores with improper conduct. " We also work with the concept of organizational resistance that we consider to be a strategy for manifestations of bad behavior amid power relations. To reach the proposed objectives, we chose the public institutions of higher education in the Triângulo Mineiro and South Goiano for the field of research. We conducted individual interviews, semi-structured, using the projective technique, using images that portray scenes of poor organizational behavior. A critical discourse analysis was performed using the three-dimensional model of Fairclough (2001). From the analysis, we find several types of misbehavior such as: Physical aggression, Persecution, Discrimination, Moral Harassment, and Corruption and we also identified several resistance strategies such as daily resistance, silence, use of opinion in social networks and even manifestations of bad behavior as a form of retaliation. Thus through the critical analysis of discourse we reveal two relations of power expressed: the tensions between occupational groups and ideological tensions. We conclude that through these relations of power expressed is the emergence of various manifestations of organizational misbehavior and also the various strategies of resistance that may even be other forms of manifestation of organizational misbehavior.

Keywords: Organizational misbehavior. Resistance. Public Higher Education Institutions.

## LISTA DE QUADROS E FIGURA

Quadro 1 – Nomenclatura e conceitos de <i>organizational misbehavior</i> .....	30
Quadro 2- Tipos de <i>Organizational Misbehavior</i> .....	36
Quadro 3 – Direções de <i>Organizational Misbehavior</i> .....	38
Quadro 4 – Tipos de Resistência em manifestações de poder.....	53
Quadro 5 – Perfil dos entrevistados.....	58
Quadro 6 - Tópico-guia para roteiro de entrevista semiestruturada .....	63
Quadro 7 – Modelo Tridimensional de Análise Crítica do Discurso .....	66
Quadro 8 – Tipos de <i>organizational misbehavior</i> nas tensões entre grupos ocupacionais .....	86
Quadro 9 – Tipos de <i>organizational misbehavior</i> em tensões ideológicas .....	102
Quadro 10 – Tipos de <i>organizational misbehavior</i> , classificações e estratégias .....	104
 Figura 1 - Determinantes individuais e organizacionais dos tipos de <i>Organizational Misbehavior</i> (OMB) .....	 41

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de Pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.2.1	Objetivo Geral.....	15
1.2.2	Objetivos Específicos .....	15
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura da Pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>COMPORTAMENTO, <i>MISBEHAVIOR</i> E RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b>Comportamento Organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b><i>Organizational Misbehavior</i>.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>Resistência nas Organizações .....</b>	<b>44</b>
2.3.1	A resistência em organizações na perspectiva de respostas ao controle.....	45
2.3.2	As diversas faces da resistência .....	49
<b>3</b>	<b>O PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1</b>	<b>Detalhes de uma pesquisa sobre <i>organizational misbehavior</i>.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2</b>	<b>A construção do <i>corpus</i> de pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3</b>	<b>Coleta de Dados .....</b>	<b>59</b>
5.3.1	Técnicas Projetivas.....	59
5.3.2	Entrevistas semiestruturadas .....	61
5.3.3	Roteiro da Entrevista.....	62
<b>3.3.3</b>	<b>Análise Crítica do Discurso .....</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>EXPLORANDO EXPERIÊNCIAS SOBRE <i>ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR</i></b>	<b>70</b>
<b>4.1</b>	<b>Tensões entre grupos ocupacionais.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2</b>	<b>Tensões ideológicas .....</b>	<b>87</b>
<b>4.3</b>	<b>Discussão dos resultados .....</b>	<b>103</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>111</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>128</b>
	<b>APÊNDICE B – FIGURAS UTILIZADAS NA TÉCNICA PROJETIVA .....</b>	<b>130</b>
	<b>APÊNDICE C – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E</b>	
	<b>ESCLARECIDO.....</b>	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

‘Eu iniciava a jornada de trabalho com uma voz, uma hora e meia depois, eu estava rouca.’ [...] ‘Teve um dia que, de uma só vez, eu enchi 300 bolas. Não tinha bombinha, eu enchi na boca’ [...] ‘Um supervisor cortou meu cabelo,’ [...] ‘Todas aquelas pessoas, todos aqueles olhares e principalmente, o que mais marcante ficou foi a risada dele depois de ele ter cortado meu cabelo.’ [...] ‘A minha gerente montou uma planilha e organizou uma escala onde as funcionárias deveriam engravidar pela ordem’ [...] ‘colocaram uma roupa de prisioneiro nele’ [...] ‘e colocaram ele de quatro na frente da equipe inteira,’ [...] ‘Você entra em uma empresa com sonhos e você sai traumatizado’ (G1.GLOBO.COM, 2014).

Iniciamos esta introdução trazendo depoimentos de trabalhadores de uma empresa de *Call Center*, com o intuito de ilustrar o tema abordado nesta pesquisa, um fenômeno recorrente no ambiente corporativo denominado *organizational misbehavior*. Esse termo que, traduzido, refere-se ao mau comportamento organizacional, na literatura brasileira, é pouco discutido; já, na literatura estrangeira, principalmente, a britânica, o *organizational misbehavior* é um termo consolidado. Nesta pesquisa, referimo-nos ao mau comportamento organizacional em sua versão em inglês, *organizational misbehavior*.

Os estudos sobre *organizational misbehavior* apontam para sua natureza multidisciplinar, sendo o termo objeto de interesse da sociologia industrial, da psicologia e dos estudos organizacionais e, por isso, apresenta conceitos diferentes. Para um melhor entendimento do termo, adotamos o conceito de Vardi e Wiener (1996), para quem o *organizational misbehavior* é qualquer atitude ou comportamento de membros das organizações que, de forma intencional, violam regras, normas, expectativas, valores sociais ou padrões em uma determinada sociedade, utilizando, para isso, uma conduta inapropriada aos padrões sociais.

Alguns exemplos de *organizational misbehavior* são trazidos pela literatura, como o assédio sexual, assédio moral, discriminação, sabotagem, violência, (GRIFFIN; LOPEZ, 2005; IVANCEICH, KONOPASKE; MATTESSON, 2011; ROBINSON; BENNETT, 1995), roubo (GRIFFIN; LOPEZ, 2005; POPOVICH; WARREN, 2010), e a corrupção (HUBERTS; PIJL; STEEN, 1999; GRIFFIN; LOPEZ, 2005; ROBERTS; WASIELESKI, 2012; GONZÁLEZ PÉREZ-FLORIANO, 2015). O termo refere-se a qualquer comportamento ou atitude na organização que tenha a intenção de violar valores sociais, como, por exemplo, a descrição contida no trecho do depoimento na epígrafe desta introdução, que destacamos: “A minha gerente montou uma planilha e organizou uma escala onde as funcionárias deveriam engravidar pela ordem” (G1.GLOBO.COM, 2014)., ou, ainda, comportamentos em que as

peessoas se utilizam de uma conduta inapropriada aos padrões da sociedade, como pode ser também observado no relato “e colocaram ele de quatro na frente da equipe inteira” (G1.GLOBO.COM, 2014). Esses são apenas alguns dos vários tipos de *organizational misbehavior* citados na literatura sobre o tema.

Alguns casos são ilustrados e também partilhados diariamente na vida real, como um caso de assédio moral, que teve grande repercussão no Brasil, por ser protagonizado por uma celebridade do mundo artístico:

Eu, Susllem Meneguzzi Tonani, fui assediada por José Mayer Drumond.[...] E essa história de violência se iniciou com o simples: ‘como você é bonita’.[...] ‘como você se veste bem’, logo eu estava ouvindo: ‘como a sua cintura é fina’, ‘fico olhando a sua bundinha e imaginando seu peitinho’, ‘você nunca vai dar para mim?’[...] Foram meses envergonhada, sem graça, de sorrisos encabulados.[...] Em fevereiro de 2017, dentro do camarim da empresa,[...] esse ator colocou a mão esquerda na minha genitália.[...] Eu me vi só, desprotegida, encurralada, ridicularizada, inferiorizada, invisível [...] ‘VACA’, ele gritou. Para quem quisesse ouvir[...]sinto um arrependimento violento por ter me calado, [...]Tenho de repetir o mantra: a culpa não foi minha. [...] (#AGORAÉQUESÃOELAS, 2017).

Casos de *organizational misbehavior* como esses, vivenciados no dia a dia do trabalho, ocorrem frequentemente nas organizações e até mesmo nos espaços extensivos a elas. As pessoas passam por diversas situações de constrangimento e de violência, como demonstrado no relato anteriormente citado, durante a jornada de trabalho. Nas organizações, as pessoas estão sujeitas a conviver com indivíduos que se engajam em maus comportamentos e, em sua maioria, são pessoas do mesmo círculo de convivência, podendo ser os próprios colegas de trabalho ou até mesmo seus supervisores.

As pessoas que vivenciam atos de *organizational misbehavior* se sentem intimidadas, frágeis, pequenas, assim como demonstrado nos relatos apresentados. E, por esses e outros motivos, se escondem, não levando os casos ao conhecimento de autoridades ou pessoas que deveriam dar o devido tratamento ao caso. Quando essas pessoas levam ao conhecimento público, aquelas que poderiam tomar providências e auxiliar na resolução desses casos não fazem nada, como foi o caso de assédio sexual por parte do ator José Mayer contra a figurinista Susllen da TV Globo, apresentado em forma de denúncia na coluna do blog #AgoraÉQueSãoElas, pelo Jornal Folha de S. Paulo, em março de 2017.

Situações como essas são muito comuns e, para além desses casos reais apresentados pela imprensa, o *organizational misbehavior* também é retratado por meio de casos fictícios pela mídia, e em filmes, como, por exemplo, “O Diabo Veste Prada”, em que a personagem de Anne Hathaway, Andy, é submetida várias vezes a pressões, situação de estresse e

humilhações por parte de sua chefe (POSSAS; MEDEIROS; VALADÃO JR, 2015). Outros filmes também representam cenas que retratam o *organizational misbehavior*, incluindo o assédio sexual, como pode ser visto no filme “O Diário de Bridget Jones<sup>1</sup>”; cenas de maus tratos a funcionários em “A Proposta” e “Os Incríveis”; humilhações frente a outras pessoas, em “Harry Potter e a ordem da Fênix”; insultos e *bullying*, como nas cenas do filme “Legalmente Loira 1”; e assédio moral no trabalho, como visto nas cenas do filme “O Grande Chefe” (FOLHA.COM, 2011).

Nas séries televisivas, o *organizational misbehavior* também é representado, como em *Mad Man* e *House of Cards*, para citar alguns. Em *House of Cards*, o personagem de Kevin Spacey, Frank Underwood, atua como um político que perde seu poder e faz de tudo para alcançar novamente o seu lugar, sendo suas atitudes representações de vários tipos de *organizational misbehavior* no ambiente de uma organização política (GAZETA DO POVO, 2013). Seja através de noticiários ou representações na mídia, em comédia ou drama, o *organizational misbehavior* vem sendo representado e chama a atenção de publicações comerciais, da arte e também de membros da academia enquanto investigadores interessados nesse campo.

Todos esses casos ilustrados denotam as relações assimétricas de poder nas organizações. Assim como afirma Hardy e Clegg (2001) em seu estudo do poder sob uma vertente crítica, neste caso, o poder emerge não apenas das estruturas formais de hierarquia, como o poder utilizado pelos gestores para garantir que seus objetivos sejam atendidos, mas derivam também fora dessas estruturas e se manifestam através dos subordinados que subvertem a ordem e manifestam seu poder através de ações cotidianas e outras manifestações as quais influenciam também resultados organizacionais.

Nossa pesquisa pretende analisar o *organizational misbehavior* aprimorando o conhecimento do *dark side* na área de estudos organizacionais, utilizando a análise crítica do discurso das entrevistas realizadas com pessoas que trabalham em instituições públicas de ensino superior nas mesorregiões do Triângulo Mineiro e Sul Goiano. Ainda, é intenção desta pesquisa contribuir para o entendimento do *organizational misbehavior* nas relações de trabalho em organizações públicas. Desta forma, não priorizamos compreender apenas os subordinados vítimas de mau comportamento, mas qualquer pessoa que tenha experienciado qualquer uma dessas situações, esteja eles em posição de subordinação ou chefia.

## 1.1 Problema de Pesquisa

Além dos diversos problemas que permeiam diariamente a vida social, não são raras as situações de *organizational misbehavior* no trabalho, em casa, na rua, e também em todas as representações da mídia, o que evidencia a presença do *organizational misbehavior* na sociedade. Entretanto, as organizações ainda procuram mantê-lo nas sombras. Diante disso, procuramos elaborar um problema de pesquisa que nos leve a uma resposta sobre o *organizational misbehavior* em organizações públicas, que é o foco desta pesquisa. Nessa direção, formulamos a seguinte questão para orientar esta pesquisa:

**Como se manifestam as experiências<sup>1</sup> de *organizational misbehavior* em organizações públicas de ensino superior?**

## 1.2 Objetivos

Com o intuito de responder à questão proposta, elaboramos os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Estabelecemos como objetivo geral para esta pesquisa: interpretar as experiências de *organizational misbehavior* em instituições públicas de ensino superior situadas no Triângulo Mineiro e no Sul Goiano.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Dentre os objetivos específicos, delimitamos:

- a) Analisar as relações de poder surgidas no ambiente organizacional e expressas nos relatos dos entrevistados;
- b) Classificar as condutas de *organizational misbehavior* identificadas na pesquisa, de acordo com a literatura;
- c) Analisar os desdobramentos das situações relatadas pelos pesquisados, buscando reconhecer as estratégias de resistência;

## 1.3 Justificativa

---

<sup>1</sup> Utilizamos o termo experiências no sentido dado por Dubet (1994) para experiências sociais, que se trata da noção designativa das condutas individuais e coletivas. Nesta dissertação, concordando com esse autor sobre a ideia de que a produção da sociedade ocorre na construção das experiências sociais dos atores, consideramos experiências o que é vivido e ou presenciado durante as interações sociais.

Para justificar a realização desta pesquisa, consideramos três aspectos: social, teórico e prático. No campo teórico, nossa pesquisa justifica-se pelo contexto contemporâneo, em que o *organizational misbehavior* é uma problemática central. A área de estudos organizacionais é um campo do conhecimento que se desenvolve por meio de conversas e debates que surgiram em contextos históricos que marcavam as problemáticas centrais da época. Assim, as perspectivas teóricas estudavam alguns temas, como a ordem, enquanto outras questões eram negligenciadas, como as lutas de poder e a intervenção humana (REED, 1996).

Reed (1996) destaca que várias problemáticas organizacionais, principalmente, no que se refere a erros, acidentes, violência, crimes corporativos, erros e acidentes, apresentavam pontos de exclusão, omissão ou marginalização. Dentro da área de estudos organizacionais, encontram-se esses temas que eram pontos de exclusão, abordados em estudos relacionados ao *dark side*, como Morgan (1996) o faz ao se referir à metáfora da face repugnante. Estudar o *dark side* consiste em abrir mão de um olhar acrítico, tirar o filtro que cobre a transparência das organizações e lançar sobre essas um olhar questionador de suas premissas e práticas.

Comportamentos desviantes, como assédio moral e sexual, retaliação, entre outros, fazem parte da agenda de pesquisadores da área de estudos organizacionais e de gestão de pessoas, porém, não são estudados na perspectiva teórica do *organizational misbehavior*. O *organizational misbehavior* não foi um tema explorado com muita frequência, tanto na literatura estrangeira, bem como na nacional, embora exista uma vasta produção bibliográfica sobre comportamentos indesejáveis estudados de forma isolada. Em pesquisa ao portal Capes, utilizando as palavras-chave *organizational misbehavior* e *misconduct*, identificamos apenas 99 artigos relacionados ao tema. Na produção científica nacional, identificamos um único artigo que aborda explicitamente o termo *organizational misbehavior*.

Destacamos, também como justificativa teórica, que grande parte dos estudos de Comportamento Organizacional (CO) está orientada para estudar as condutas positivas na organização e, quando abordam outras condutas, esses estudos, em sua maioria, são orientados por uma abordagem funcionalista, isto é, de forma isolada e em relação a outras variáveis. Em análise dos 185 artigos publicados em periódicos e dos 696 artigos publicados no EnANPAD, no período de 2000 a 2010, apenas 2% se referem às más condutas com temas relacionados à gestão de conflitos e resolução de problemas, assédio moral e sexual, chantagem, ameaças e corrupção (SOBRAL; MANSUR, 2013). Assim, este estudo é relevante ao considerar o lado sombrio das organizações e, mais especificamente, por analisar o *organizational misbehavior*, aprimorando o conhecimento na área de estudos



organizacionais e apontando para um vasto campo de pesquisa além dos estudos das condutas consideradas positivas nas organizações.

O *organizational misbehavior* é um tema dos estudos de comportamento organizacional que está associado à temática de desvios de condutas (SOBRAL; MANSUR, 2013), uma área relevante nos estudos de *dark side*, que estuda as problemáticas e desvios nas organizações. O *dark side*, ou lado sombrio das organizações, contempla também as micro-violências relacionadas ao *organizational misbehavior*, como assédio sexual, assédio moral, *bullying*, corrupção, vingança, roubo, sabotagem, dentre outras (GRIFFIN; LOPEZ, 2005).

Ainda que esse tema seja recorrente nos noticiários e na ficção, o que encontramos na literatura de Comportamento Organizacional (CO) são exemplos de condutas desejáveis, como apontado no estudo realizado por Sobral e Mansur (2013). Os autores apresentam a produção científica em relação ao comportamento organizacional, entre os anos 2000 e 2010, sendo notória a representatividade de outros artigos voltados para o estudo das boas práticas organizacionais. Foram analisados 185 artigos publicados em periódicos e 696 artigos publicados no EnANPAD, os quais se enquadravam no campo de CO, sendo esses classificados em categorias conceituais.

As categorias dos artigos analisados por Sobral e Mansur (2013) variam, abrangendo o afeto no trabalho, aprendizagem organizacional, atitudes e comportamentos no trabalho, cognição e percepção no trabalho, competências, comunicação, conflitos e negociação, cultura e clima organizacional, desvios de comportamento, diversidade, estresse e qualidade de vida no trabalho, grupos e equipes de trabalho, liderança, motivação no trabalho, mudança organizacional, relação indivíduo-organização, tomada de decisão, valores e personalidade.

Os autores observaram que a maioria dos temas estão relacionados à boa conduta, com apenas duas categorias referindo-se às más condutas, quais sejam: conflito e negociação, incluindo os temas relacionados à gestão de conflitos e resolução de problemas; e a categoria de desvios de comportamento, que inclui os temas de assédio moral e sexual, chantagem, ameaças e corrupção. O interesse em estudar as más condutas foi pouco evidenciado, com apenas 2% do total de artigos que se enquadraram em CO (SOBRAL; MANSUR, 2013).

Por mais que existam situações indesejáveis nas organizações, de modo geral, os gestores não querem que a empresa seja objeto de uma pesquisa que retrata esses comportamentos porque não querem tornar públicas as mazelas existentes em sua organização, como demonstram Teixeira, Munk e Dos Reis (2011), em sua pesquisa sobre assédio moral. Segundo essa pesquisa, para os gestores entrevistados, não discutir o assunto é um meio de evitar a proliferação do problema.

Por outro ponto de vista, não há preocupação das organizações em analisar a má conduta, pois, em alguns casos, são esses tipos de *organizational misbehavior* que elevam a empresa aos altos patamares de desempenho (FREITAS, 2005). Isso aconteceu quando procuramos uma organização de grande porte para realizar a pesquisa. Nesse sentido, a dificuldade de adentrar nesse campo de pesquisa pode ser considerada um dos motivos que levam os pesquisadores a eleger os temas relacionados ao bom comportamento como foco de seus estudos.

É comum a existência de práticas de *organizational misbehavior* no trabalho, mas, no Brasil, são poucas as pesquisas relacionadas ao tema. Em pesquisa ao portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), identificamos um único artigo que menciona esse termo especificamente, de Medeiros e Alcadipani (2016), que pesquisaram o mau comportamento de operadores de *call center* e atendentes de *fast-food* em relação a clientes e consumidores. Além disso, o tema desta pesquisa também está alinhado à linha de pesquisa Organização e Mudança do Programa de Mestrado em Administração (PPGA) da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e com o Núcleo de Pesquisa em Cultura Organizacional (NUPECS/FAGEN/UFU). Ao escolher cidades das regiões do Triângulo Mineiro e do Sul Goiano, a pesquisa atende a proposta da linha de pesquisa Sociedade, Desenvolvimento e Regionalidade da área de concentração (Gestão e Regionalidade) implementada em 2018 no PPGA/FAGEN/UFU, por gerar conhecimento que pode ser relacionado aos elementos socioculturais de regionalidade.

Quanto à justificativa de natureza prática, os resultados desta pesquisa visam contribuir para a gestão organizacional, ressaltando para os gestores o lado sombrio das organizações e, de forma mais específica, o mau comportamento organizacional. Assim, ao escolher organizações públicas como campo de pesquisa, analisando o *organizational misbehavior* com base na visão das pessoas que trabalham em instituições públicas de ensino nas mesorregiões do Triângulo Mineiro e Sul Goiano, trazemos também uma contribuição prática, pois gestores públicos podem utilizar esses resultados para balizar suas decisões gerenciais quando se defrontarem com situações semelhantes, e, ainda, para subsidiar a formulação, implantação e execução de políticas públicas.

Dessa maneira, nosso interesse recai sobre as pessoas que trabalham em instituições públicas de ensino superior, nas cidades de Itumbiara (GO) e Uberlândia (MG). Essas cidades foram selecionadas por concordarmos com Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) sobre a importância dos estudos de organizações do interior do país, voltando os olhares para essas

organizações raramente estudadas, uma vez que, geralmente, os estudos estão focados nas grandes organizações.

Essas cidades foram escolhidas por outros dois motivos: primeiro, por possibilitar a geração de conhecimento acerca da regionalidade impressa nas organizações estudadas, qual seja, as mesorregiões do Triângulo Mineiro e Sul Goiano; e, em segundo lugar, pela conveniência, pois a autora desta pesquisa é moradora da cidade de Itumbiara e estuda na cidade de Uberlândia.

A escolha por organizações públicas também se faz relevante devido à importância da administração pública para a sociedade e, também, por fazer parte do universo da pesquisadora, que é funcionária pública federal. Além disso, a maioria dos estudos de CO contemplam grandes organizações como objeto de pesquisa, assim, ao estudar instituições de ensino públicas, este estudo se mostra relevante por trazer a perspectiva de organizações pouco exploradas dentre os estudos de CO.

A contribuição social envolve levar, para um maior número de pessoas, o conhecimento sobre os tipos de *organizational misbehavior*, fornecendo *insights* sobre o tema e contribuindo cada vez mais para que sejam identificados problemas de má conduta no local de trabalho, pois práticas de *organizational misbehavior* são frequentes em diversos ambientes sociais e de trabalho, como os casos anteriormente ilustrados. Ademais, são diversas as micro-violências implícitas nas relações de trabalho e representadas pela mídia.

E, como observamos nos relatos dos entrevistados, esses mencionam o afastamento e até temor em relação ao trabalho. Isso porque essas situações ocasionam frustrações, levam as pessoas a se afastarem do trabalho e, conseqüentemente, provocam também a desestruturação da família, pois, sem emprego, essas pessoas não poderão sustentar o lar e, assim, diversos prejuízos ficam por conta da sociedade e para o governo, que terá maiores custos com o sistema público de saúde.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa irão compor uma base de dados com trechos de relatos de pessoas que vivenciaram situações de *organizational misbehavior*, podendo auxiliar possíveis outras pessoas que tenham passado por alguma situação semelhante a se identificarem com os casos e denunciarem essas práticas, podendo os resultados encontrados servirem de base para novas denúncias de *organizational misbehavior*. Além disso, ao discutir um tema que, na prática, é muito velado, esta pesquisa pode contribuir para reflexões sobre os males causados por esse tipo de má conduta.

## 1.5 Estrutura da Pesquisa

Esta dissertação está estruturada em cinco seções. Esta introdução compõe a primeira seção, que contextualiza o tema, apresenta o problema e os objetivos da pesquisa, bem como suas justificativas.

Logo após, na segunda seção, “Comportamento, *Misbehavior* e Resistência Organizacional”, apresentamos a revisão da literatura, iniciando uma apresentação do campo do Comportamento Organizacional, dos conceitos e aplicações, com vistas a situar o campo teórico da pesquisa. Ainda na revisão da literatura, apresentamos os conceitos sobre o *Organizational Misbehavior* propostos por diversos autores, suas características e seus tipos destacados e estudados na literatura, bem como suas consequências. Na sequência, tratamos das consequências do *organizational misbehavior* em uma perspectiva de resposta ao controle, abordando o quadro teórico sobre os tipos de resistências nas organizações, com vistas a compreender as possíveis respostas ao *misbehavior organizacional*. E, por último, trazemos as manifestações de resistência, que podem ocorrer de diferentes formas.

A terceira seção, “O Percurso Metodológico”, contempla as técnicas e procedimentos de pesquisa adotados para alcançar os objetivos propostos, bem como o detalhamento do *corpus* de pesquisa. A estruturação do processo de pesquisa inclui a descrição das técnicas projetivas utilizadas, o detalhamento das entrevistas e o roteiro utilizado. O método adotado para análise do material empírico foi a análise crítica do discurso considerando o modelo tridimensional de Fairclough (2001).

A quarta seção, “Explorando Experiências sobre *Organizational Misbehavior*” está formulada de forma a apresentar e discutir os resultados obtidos para atender os objetivos estabelecidos por meio da metodologia utilizada. Os resultados foram agrupados em duas temáticas principais, às quais relacionamos a teoria apresentada no referencial e analisamos o discurso dos entrevistados.

Ao final, na quinta seção, trazemos as “Considerações Finais” desta dissertação, em que descrevemos os resultados obtidos para atenderem os objetivos da pesquisa, trazemos as contribuições deste estudo, bem como suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 COMPORTAMENTO, *MISBEHAVIOR* E RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL

Nesta revisão da literatura, apresentamos os quadros teóricos essenciais para compreender e analisar o objeto de estudo. Iniciamos pelo campo do Comportamento Organizacional (CO), seus conceitos e aplicações, com o objetivo de trazer uma dimensão acerca do campo de pesquisa que abordamos, pois, nesta dissertação estamos colocando o foco no *organizational misbehavior*, que se insere dentro do campo de comportamento organizacional (CO).

Visando compreender o *Organizational Misbehavior*, trazemos nesta seção os principais conceitos abordados pelos autores que trabalham o tema e também suas características e tipos evidenciados nas pesquisas. Compreendemos também que as pessoas, ao experimentarem situações de *organizational misbehavior*, podem se comportar de inúmeras formas. Essas formas de manifestação são compreendidas como estratégia de resistência, uma forma de resposta ao *organizational misbehavior*.

Para entender as respostas ao *organizational misbehavior*, trazemos ainda a revisão da literatura sobre resistência nas organizações, trabalhando a resistência em uma perspectiva de controle, abordando os principais autores e conceitos sobre o tema. Concluímos esse referencial abordando as diversas faces da resistência, com vistas a compreender as diversas formas de manifestações que podem ocorrer nas organizações.

### 2.1 Comportamento Organizacional

O campo de estudos do comportamento organizacional surgiu por volta dos anos 1960, apoiado nos estudos de pesquisadores britânicos que usaram a influência de diversas disciplinas, como a Psicologia Industrial, a Sociologia e a Ciência Política, para conceituar o campo como uma ciência emergente. Inicialmente, o CO passou a ser analisado através de quatro níveis, sendo eles: do indivíduo, da equipe, do departamento, e da organização. Em 1979, foi considerado um campo multidisciplinar focando em níveis micro (indivíduo) e macro (organização) de análise. Atualmente, o campo ainda é muito difuso, alguns autores, como Heath e Sitkin (2001) e Mathieu e Taylor (2007), definem como sendo uma área de investigação que tem a influência de indivíduos (nível micro), grupos (nível médio) e da estrutura organizacional (nível macro) sobre o comportamento das pessoas na organização.

Outros autores, como Siqueira (2002) entendem como sendo uma disciplina que busca mudar o comportamento das pessoas dentro da organização.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1995) definem comportamento organizacional (CO) como um campo de estudo de pessoas ou grupos de pessoas em uma determinada organização, seja ela qual for, independentemente do seu porte ou atividade fim. Para esses autores, ao estudar os comportamentos organizacionais, pode-se ter uma vasta compreensão do modo de trabalho das pessoas. E o principal objetivo dos estudos de comportamento organizacional é permitir que gestores tenham uma visão sobre os vários tipos de comportamentos existentes nessas relações, para, assim, potencializar suas carreiras no ambiente de trabalho.

O comportamento organizacional pode ser compreendido como a aplicação de um conhecimento sobre como as pessoas se comportam nas organizações, para que essas possam agir de uma forma mais eficaz, com o auxílio de ferramentas utilizadas de modo que os gerentes analisem como os indivíduos se comportam individualmente ou até para compreender as complexidades das relações interpessoais (NEWSTROM, 2008). Nesse entendimento, os problemas comportamentais nas organizações tornam-se compreensíveis e administráveis.

Fazendo um retrospecto pelas bases científicas que originaram o comportamento organizacional, Schermerhorn, Hunte Osborn (1995) mostram que os interesses nos estudos relacionados às relações de trabalho são de longa data. Os estudos surgiram, inicialmente, na escola clássica, enfatizando as condições de trabalho e os princípios da administração; em seguida, passou pela escola das relações humanas, com foco no trabalho e nas relações sociais; e, atualmente, tornou-se uma disciplina de Comportamento Organizacional, com o intuito de compreender os indivíduos nas relações de trabalho, os grupos e suas relações, e o impacto sobre o desempenho das estruturas e processos, como, por exemplo, o envolvimento (FREIRE, 2015), comprometimento (FALCE et al., 2017), valores (PAIVA; DUTRA, 2017), entre outros.

Siqueira (2009) ressalta o interesse dos cursos de mestrado e doutorado das áreas de administração e psicologia em estudar temas relacionados ao comportamento organizacional. A autora enfatiza ainda que, no Brasil, os estudos de temas relacionados ao comportamento organizacional se iniciaram por volta dos anos de 1970 e seu principal enfoque estava relacionado à satisfação e motivação no ambiente de trabalho. Atualmente, os temas são diversos e o campo conta com uma vasta produção bibliográfica publicada em revistas científicas.

O enfoque do comportamento organizacional é compreender como se estabelecem as relações do comportamento humano nas organizações. Como o tema desperta interesses de pesquisa em múltiplas áreas, proporciona um conhecimento interdisciplinar, permeando desde os estudos da ciência da psicologia, sociologia e antropologia e também passa pelas ciências sociais aplicadas. O foco do comportamento organizacional é identificar respostas para questões práticas e cotidianas nas organizações, e os resultados desses estudos têm relação com o desempenho, seja individual ou do grupo, com a satisfação de pessoal e com o *turnover*, além de outras atitudes desejáveis para a melhoria do desempenho organizacional. Esses estudos utilizam métodos de pesquisa, testes de teorias e conceitos, buscando compreender como as diferentes situações encontradas no ambiente podem ser controladas e entendidas. Dessa forma, pode-se compreender que o campo de comportamento organizacional constitui uma base de conhecimento para quem busca entender o ambiente de trabalho para tentar melhorá-lo constantemente (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1995).

Tradicionalmente, nos estudos do campo de CO, os comportamentos focalizados são aqueles desejáveis para uma organização, e têm um caráter funcionalista, pela própria natureza da constituição do campo, que foi orientada por explicações para obter o melhor desempenho organizacional. Nos estudos em que comportamentos indesejáveis são colocados em foco, isso é feito de uma maneira a buscar sua correção, sendo utilizadas várias unidades de medida comportamental para determinar os atributos sobre o desempenho organizacional, sejam eles contábeis, econômicos financeiros e até medidas psicossociais dos indivíduos e equipes de trabalho (SIQUEIRA, 2002).

Assim, muito do que se discute nesse campo está voltado para o bom comportamento e, quando se fala em saúde organizacional, todos os índices estão voltados ao melhor desempenho da empresa. No entanto, as organizações estão se mostrando um ambiente cada vez mais propício a habitar em seu meio questões perversas, ilegais e imorais, levando a consequências prejudiciais quando se tratam das relações humanas. Outro fato importante é que, cada vez mais, presenciamos na mídia crimes de colarinho branco e outros escândalos corporativos com ampla cobertura nos noticiários que tornaram-se espelho para alguns *best-sellers* (FREITAS, 2005).

Nesta dissertação, entendemos que o *organizational misbehavior* é uma situação de “mau comportamento organizacional” que pode ocorrer em diferentes casos, e cada um desses necessita de um entendimento mais profundo para o campo do *organizational misbehavior*. Para isso, buscamos compreender o que ocorre além do mau comportamento, o que motiva as

peessoas a se comportarem nessas situações, além de ter uma compreensão melhor de seus reflexos para as organizações e também para os indivíduos.

Nos próximos tópicos, será explanado sobre o *organizational misbehavior*, seus conceitos, características e tipos de *organizational misbehavior* de forma a compreender como esses se manifestam nas organizações.

## **2.2 Organizational Misbehavior**

Neste tópico, abordamos o quadro teórico do *organizational misbehavior*. Primeiramente, discutimos os diversos conceitos abordados por autores que discutem o tema. Em seguida, fazemos uma explanação sobre as características e tipos de *organizational misbehavior*. Abordaremos também aqueles mais recorrentes na literatura, com a intenção de englobar os diversos tipos de *organizational misbehavior*.

### **2.2.1 Conceitos sobre Organizational Misbehavior**

A literatura que trata do mau comportamento organizacional, segundo Everton, Jolton e Mastrangelo (2007), tem se apresentado bastante confusa e pouco esclarecedora, pois trazem diversas legendas para os mais diversos tipos de comportamentos inadequados dentro das organizações, como: comportamento organizacional, antissocial, mau comportamento organizacional, desvio organizacional, retirada de funcionários, desonestidade, comportamento disfuncional, comportamento contraproducente, dentre outros que descreveremos mais adiante.

*Organizational Misbehavior* é definido por Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011) como uma ação intencional que parte do próprio indivíduo, sendo mediada por crenças e expectativas de uma pessoa. É um comportamento que traz prejuízos, tanto para as pessoas, bem como para a própria organização como um todo, visto se referir à intenção de se comportar mal de forma proposital, podendo ocorrer por meio de maus tratos das pessoas pelos seus supervisores e, também, entre os colegas de trabalho.

Esse termo vem do inglês e, ao ser traduzido, refere-se ao mau comportamento, sendo tratado na literatura de *Organizational Misbehavior* (OMB). Especificamente, o termo é definido por Vardi e Wiener (1996, p. 151) como “qualquer ação intencional dos membros das organizações que viola (a) normas organizacionais e expectativas” e ou qualquer ação intencional que viola os (b) “valores padrões e costumes sociais com uma conduta



inadequada”. O termo também é definido como comportamento desviante no local de trabalho (GOLDMAN, 1992; ROBINSON, BENNETT, 1995; ROBINSON, GREENBERG, 1998). Analoui e Kakabadse (1992), por sua vez, definem o termo como as práticas não convencionais no local de trabalho.

A definição para comportamento contraproducente é dada por Gruys e Sackett (2003, p. 30) como “qualquer comportamento intencional por parte da organização considerado contrário aos seus interesses”. Quanto ao comportamento desviante, Robinson e Bennett (1995) o descrevem como aquele que envolve todo e qualquer comportamento realizado de forma proposital, infringindo as regras da organização de forma considerável e que ameace a segurança e tranquilidade, seja dos membros que compõem a organização, ela própria ou um e outro. Já Zoghbi-Manrique de Lara e Verano-Tacoronte (2007) trazem explicações sobre como os procedimentos da justiça organizacional se refletem na forma como os procedimentos organizacionais são planejados e estruturados de forma a influenciar a ocorrência do comportamento desviante nos empregados, e se esses percebem injustiça nos procedimentos.

Vários são os termos utilizados para se referir aos comportamentos contraproducentes (POPOVICH; WARREN, 2010). Como exemplo, podem ser citados: local de trabalho desviante (ROBINSON; BENNETT, 1995), mau comportamento organizacional (VARDI; WEINER, 1996), mau comportamento (GRIFFIN; LOPEZ, 2005), comportamento contraproducente no local de trabalho (MARTINKO; GUNDLACH; DOUGLAS, 2002) e comportamento contraproducente no trabalho (FOX; SPECTOR; MILES, 2001). Embora existam vários conceitos, as definições são muito próximas chegando algumas a serem equivalentes.

Dada essa profusão de termos e conceitos, surgem classificações e categorizações para contribuir com os estudos. Werbel e Balkin (2010), por exemplo, destacam os diversos termos utilizados para descrever os comportamentos antiéticos e os categorizam em três correntes. Em uma primeira corrente, os autores categorizam essas práticas como desvios organizacionais (ROBINSON; BENNETT, 1995, O'LEARY-KELLY; GRIFFIN; GLEW, 1996; ROBINSON; O'LEARY-KELLY, 1998). A segunda corrente foca no mau comportamento organizacional (VARDI; WEITZ, 2004), e, ainda, uma terceira corrente se centra em estudar a má conduta dos funcionários, tendo Kidder (2005) como um dos seus representantes.

Outra definição para o mau comportamento organizacional pode ser encontrada nos trabalhos de Linstead, Maréchal e Griffin (2014), amparada nos estudos de Sprouse (1992), Thompson e Ackroyd (1995) e Punch (1996), os quais apontam o conceito de mau

comportamento organizacional como qualquer atitude não autorizada tomada durante o trabalho. Linstead, Maréchal e Griffin (2014) consideram que essa definição é muito ampla e abrangente, podendo levar a erros de interpretação, pois, sendo uma definição que não define, apenas inclui tudo o que está em desacordo e não especifica do que se trata realmente.

Mais especificamente, Vardi e Wiener (1996, p.51) acrescentam que o mau comportamento é “qualquer ação intencional de membros das organizações que violam as normas organizacionais e/ ou sociais fundamentais” e, assim, faz da motivação proposital do indivíduo pelo mau comportamento o elemento principal de sua definição. Para que seja declarada como um mau comportamento, a ação deve partir do indivíduo por sua iniciativa e esse deve estar ciente que a ação empreendida é imprópria (Linstead; Maréchal; Griffin, 2014).

A definição de Vardi e Wiener (1996) é completa e diferencia o mau comportamento em três tipos diferentes, que podem variar de acordo com seu objetivo. O primeiro refere-se ao “*self*”, quando o objetivo é de beneficiar a si mesmo, ou seja, obter vantagem para a própria pessoa. O segundo está relacionado ao “outro”, sendo aquele comportamento com o objetivo de beneficiar a organização na qual o indivíduo trabalha e, para isso, o indivíduo infringe normas e viola regras com objetivo de obter vantagem para a organização. E o terceiro tipo refere-se ao mau comportamento cujo objetivo é causar danos.

Cada um desses tipos de mau comportamento baseia-se na motivação de quem o pratica. Assim, compreende-se que quem quer obter vantagem para si é motivado por seu próprio interesse, enquanto aquele que se engaja no mau comportamento, beneficiando a organização, o faz porque possui grande similaridade com a organização na qual está inserido. Já aqueles que adotam o mau comportamento com o intuito de causar danos se posicionam contra as forças instrumentais e normativas que não pretendem seguir (Linstead, Maréchal; Griffin, 2014).

Em se tratando de comportamento inadequado nas organizações, tem-se o termo *misconduct*, ou má conduta, que se difere dos desvios organizacionais, pois limita-se ao comportamento de um empregado que, durante o desempenho de suas atribuições, realiza atividades, não com a intenção de prejudicar a organização, mas, sim, com o intuito de obter vantagem para a própria organização ou para algum cliente. Esse tipo de conduta está relacionado ao comportamento do próprio empregado durante uma relação de negócios. O foco da má conduta, nesse caso, preza pelo aumento do desempenho e/ou melhoria do processo, mas, para isso, o empregado infringe normas, regras, leis ou princípios éticos com o

objetivo de obter vantagem na relação de negócios, mesmo que essas ações sejam inadequadas para esse tipo de relacionamento (WERBEL; BALKIN, 2010).

O estudo do termo má conduta tem raízes distintas, que incluem disciplinas como a criminologia, sociologia, psicologia, economia e estudos organizacionais, sendo um assunto amplo e interdisciplinar. A literatura sobre o tema refere-se à má conduta organizacional como um subconjunto dos desvios organizacionais, sendo compreendida por Vaughan (1999, p. 288) como os “atos de omissão ou comissão cometidos por indivíduos ou grupos de indivíduos que em suas funções organizacionais, violam os direitos, normas, leis ou regulamentos administrativos em nome dos objetivos organizacionais”.

Greve, Palmer e Pozner (2010, p. 56) definem a má conduta como o “comportamento que ocorre dentro da organização, ou por ela é adotado, que um agente de controle social julgue transgredir uma linha que separa o certo do errado; podendo essa linha separar o comportamento legal, ético e socialmente responsável de suas antíteses”. Yiu, Xu e Wan (2014) trouxeram esse mesmo conceito para definir a má conduta. Já Szwajkowski (1986) descreve que a má conduta organizacional inclui todos os tipos de negócios ilegais. A má conduta também está presente em situações de fraude financeira que os *stakeholders* julguem inapropriadas, sendo especificado por Barnett (2014) como qualquer ação divulgada publicamente que, sob um conjunto de condições, um *stakeholder* consideraria ilegal, antiético ou socialmente irresponsável e tomaria medidas para estabelecer alguma punição.

O conceito da má conduta organizacional, embora se assemelhe à definição dada por Vardi e Wiener (1996) para mau comportamento organizacional, apresenta algumas diferenciações. Vaughan (1999) restringe a ação para apenas dois atos: “de omissão ou comissão”, e Vardi e Wiener (1996) englobam todos os atos e acrescentam que deve ser algo premeditado, ou seja, é “qualquer ação intencional”.

Os atores responsáveis pelos atos ou ações de má conduta são “indivíduos ou grupos de indivíduos em suas funções organizacionais”, e, quanto ao *organizational misbehavior*, são os “membros das organizações”. No caso da primeira expressão, Maclean (2008) sugere que essas ações podem estar organizadas em grupos ou não, enquanto, na segunda, isso não é claro. Embora ambos os termos estejam se referindo “à violação de normas, valores, padrões, direitos regulamentos e costumes”, no conceito de má conduta, essa violação ocorre na própria organização e em nome dos objetivos organizacionais, isto é, o sujeito só tomará essa atitude se for para obter vantagem para a organização, enquanto, em relação ao mau comportamento, essa violação pode ser tanto contra a organização, bem como contra a sociedade, sendo ela uma conduta inadequada ou fora dos padrões.

Para Maclean (2008), a má conduta refere-se à análise das ações no nível individual, e não no nível organizacional. Especificamente quanto a esse conceito, Vaughan (1999) considera que se tratam de atos que são realizados para obter vantagem para a organização, sendo reflexo de um conjunto de atitudes da própria organização que tenciona os trabalhadores, e esses, sob pressão e escassez de recursos, violam as normas da organização para obtenção de recursos para ela própria.

As definições sobre *organizational misbehavior* e *misconduct* são diversas, mas todas se referem a atos indesejáveis realizados por membros das organizações. Esses conceitos, embora tenham definições dadas por autores distintos, apresentam uma mesma sequência lógica, portanto, pode-se dizer que são sinônimos, como o entendimento de Medeiros e Alcadipani (2016), para quem os termos são utilizados para determinar os comportamentos inadequados no ambiente de trabalho.

Esses comportamentos têm se tornado um ato cotidiano nas relações de trabalho das organizações, embora tenham sido marginalizados por alguns especialistas em estudos organizacionais (FREITAS, 2005; THOMPSON; ACKROYD, 1995). Entretanto, desde os pioneiros estudos sobre as organizações, esses tipos de comportamentos vêm sendo estudados como parte do lado sombrio das organizações, porém, de forma isolada, como uma variável. Para exemplificar, tem-se a preocupação de Taylor desde a administração científica com a vadiagem no trabalho dos operários.

Vardi e Weitz (2004) descrevem o termo como uma ação intencional no local de trabalho que viola regras, podendo o mau comportamento organizacional também ser entendido como ação de trabalhadores que se divergem das normas e padrões organizacionais. Já Sprouse (1992) refere-se ao mau comportamento como as ações não desejadas para um empregado quando esse estiver no local de trabalho. Na mesma direção, Thompson e Ackroyd (1995, p.2) o definem como sendo “qualquer coisa que você faz no trabalho que você não deveria fazer”.

Medeiros e Alcadipani (2016) descrevem, acerca do mau comportamento organizacional, que os tipos que mais recebem atenção dos pesquisadores são os comportamentos: antissocial, desviantes, de agressão, e de violência. Alguns tipos de comportamento colocam em risco o bem-estar dos trabalhadores e das organizações de modo geral, como: incêndio, fraude, sabotagem, discriminação, *bullying*, violência sexual assédio, corrupção, abuso de substâncias ilícitas, ameaças, violação de privacidade, espionagem, vingança, roubo, retenção de informação (IVANCEVICH; KONOPASKE; MATTESON, 2013).

No que se refere à intenção de violar regras para causar danos, Thompson e Ackroyd (1995) e Sprouse (1992) denominam essas práticas como sabotagem com alvos iguais: a gestão e a gerência da empresa. Contudo, as consequências recairão sobre pessoas distintas, dependendo do setor no qual estão inseridas. Sobre a diferença entre empresas do ramo da indústria e empresa do ramo de serviços, quanto às consequências da sabotagem, Sprouse (1992) considera que, na indústria, os danos afetam a própria empresa ou os colegas de trabalho; já em uma empresa de serviços, o problema recairá sobre o cliente, uma vez que se tratam de operações que dependem de prazos a cumprir, e tudo o que afeta o desempenho da prestação do serviço afeta a produção e, conseqüentemente, o cliente.

Pozner (2008) destaca que a má conduta está relacionada à violação de um padrão normativo que representa um desvio das normas locais, além de envolver custos sociais. O autor compreende que, da mesma forma que um bom desempenho na organização resulta em recompensas positivas, um desvio de regras e regulamentos implica em consequências negativas. Maclean (2002), concordando com Vaughan (1999), entende que a má conduta organizacional ocorre quando indivíduos ou grupos, ao executarem seus papéis organizacionais, violam algum conjunto de regras internas ou externas, sejam elas leis ou regulamentos, enquanto objetivam atingir metas organizacionais. Os autores destacam, dentre outras práticas: os escândalos de informação privilegiada, a publicidade ilegal, o *dumping* ilegal, as vendas enganosas por práticas de preços, as práticas discriminatórias em matéria de recursos humanos.

Ainda em se tratando de má conduta, encontra-se na literatura o termo má conduta corporativa que, de acordo com Harris e Bromiley (2007, p. 351), refere-se a “qualquer ação considerada ilegítima do ponto de vista ético, regulamentar ou legal”, nesse caso, relacionada à violação de regras ou direitos por parte de acionistas e executivos de alto escalão. Os tipos mais encontrados na literatura são: violação de regulamentação ambiental, má gestão, as fraudes, a corrupção, mentira sobre acontecimentos, falsificação de informações, ou dissimulação de problemas sistêmicos, deturpação, fornecimento de informações falsas sobre a situação financeira do desempenho da empresa, e ocultação ao público sobre a qualidade de determinado produto (SHI; CONNELLY; SANDERS, 2016).

Vaughan (2002) traz um comparativo entre má conduta organizacional e má conduta familiar, igualando esses dois ambientes distintos, mas que apresentam estruturas organizadas semelhantes e podem ser usadas como comparação para a má conduta, como, por exemplo, na análise realizada, considerando o crime corporativo e a violência familiar. Exemplos de má conduta institucionalizada inclui o suborno, envolvendo responsabilidade compartilhada por

quem o paga e por quem o recebe, como entende Bailey (2006) e, ainda, os subornos compartilhados com os supervisores, que são pagos por tarefas lucrativas, como os presentes nos estudos de Botello e Rivera (2000). A fraude financeira, que pode ser considerada um tipo de má conduta organizacional, está relacionada à ilegalidade corporativa, a qual se refere a atos ilegais cometidos por uma organização (YIU; XU; WAN, 2014).

Roberts e Wasieleski (2012) apontam outra área de destaque para a má conduta, que é a tecnologia da informação que, mesmo sendo um meio para melhorar a produtividade da organização, tem se tornado também uma oportunidade para fazer emergir a má conduta dos empregados (ANANDARAJAN, 2002), principalmente, quando se trata de violar as regras relacionadas à tecnologia da informação (WEATHERBEE; KELLOWAY, 2006). Esses tipos de má conduta relacionados ao uso da tecnologia incluem a apropriação indevida e o uso inadequado de recursos, bem como a exposição a diversas responsabilidades legais relacionadas ao uso inadequado da tecnologia, como demonstra Bequai (1998).

Várias são as denominações utilizadas para se referir a condutas indesejáveis, dentre as quais estão o comportamento antiético, também citado por Trevino e Youngblood (1990); o desvio no local de trabalho (ROBINSON; BENNETT, 1995); o comportamento contraproducente, como citado por Cohen-Charash e Spector (2001) e, ainda, o *organizational misbehavior*, como mencionam Vardi e Weitz (2004).

No Quadro 1, a seguir, apresentamos a variedade de nomenclaturas e seus conceitos que são utilizados para se referir ao *organizational misbehavior*, conforme a revisão da literatura.

Quadro 1 – Nomenclatura e conceitos de *organizational misbehavior*

(continua)			
Palavra-chave ou foco	Nomenclatura	Conceito	Autores
Desvio (divergir, mudar a direção, afastar)	Não convencionais	Práticas não convencionais no local de trabalho.	Analoui e Kakabadse (1992)
	Desviantes	Comportamentos desviantes no local de trabalho.	Goldman (1992) Robinson e Bennett (1995) Robinson e Greenberg (1998)

Quadro 1 – Nomenclatura e conceitos de *organizational misbehavior*

(conclusão)

Palavra-chave ou foco	Nomenclatura	Conceito	Autores
	Desviante e proposital	Comportamento desviante envolve todo e qualquer comportamento realizado de forma proposital infringindo as regras da organização que ameasse a segurança e tranquilidade dos trabalhadores e da organização.	Robinson e Bennett (1995)
Violação (transgressão, desrespeito, violência)	Intencional que traz prejuízos	Ação intencional do próprio indivíduo mediado por crenças e expectativas de uma pessoa e que traz prejuízos tanto para as pessoas quanto para a própria organização.	Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011)
	Intencional que viola normas	Qualquer ação intencional dos membros das organizações que viola normas organizacionais e expectativas, e ou qualquer ação intencional que viola (b) valores padrões e costumes sociais com uma conduta inadequada.	Vardi e Wiener (1996)
Violação (transgressão, desrespeito, violência)	Intencional que viola regras	Ação intencional no local de trabalho que viola regras.	Vardi e Weitz (2004)
	Violação de um padrão	Má conduta está relacionada a violação de um padrão normativo que representa um desvio das normas locais e envolve custos sociais.	Pozner (2008)
	Violam os direitos	Má conduta são atos de omissão ou comissão cometidos por indivíduos ou grupos de indivíduos que em suas funções organizacionais, violam os direitos, normas, leis ou regulamentos administrativos em nome dos objetivos organizacionais.	Vaughan (1999)
Ilegalidade (contra a lei) e não ética	Negócios ilegais.	Má conduta organizacional inclui todos os tipos de negócios ilegais.	Szwajkowski (1986)
	Ilegal, antiético, ou socialmente irresponsável	Qualquer ação divulgada publicamente que, sob um conjunto de condições, um <i>stakeholder</i> consideraria ilegal, antiético, ou socialmente irresponsável e tomaria medidas para estabelecer alguma punição.	Barnett (2014)
	Transgredir o comportamento legal, ético e socialmente responsável	Má conduta é o comportamento dentro de uma ou por uma organização que um agente de controle social julgue transgredir uma linha que separa o certo do errado; onde tal linha pode separar o comportamento legal, ético e socialmente responsável de suas antíteses.	Greve, Palmer e Pozner (2010) Yiu, Xu e Wan (2014)
Indesejáveis (produz efeitos contrários ao que se deseja)	Não desejadas	Ações não desejadas para um empregado quando este estiver no local de trabalho.	Sprouse (1992)
	Não deveria fazer	Qualquer coisa que você faz no trabalho que você não deveria fazer.	Thompson e Ackroyd (1995) Ackroyd e Thompson (1999)
	Contrário aos interesses	Comportamento contraproducente é qualquer comportamento intencional por parte da organização considerado contrário aos seus interesses.	Gruys e Sackett (2003)

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura.

De acordo com a revisão da literatura sobre o *organizational misbehavior*, elaboramos o quadro 1 com os conceitos mencionados pelos autores. Agrupamos esses conceitos em quatro palavras-chave ou foco: desvio, que refere-se a divergir, mudar a direção ou afastar; violação, que assemelha-se a transgressão, desrespeito ou violência; ilegalidade, o que é contra a lei e também o que se enquadra na não ética; indesejáveis, aqueles que produzem efeitos contrários aos que se deseja.

As nomenclaturas que utilizamos para agrupar os conceitos consideram o seu foco central, ou seja, o que cada um deles enfatiza. Dentro do agrupamento que se refere a palavra-chave de desvio, temos três conceitos em que as nomenclaturas se referem a “não convencionais”, “desviantes” e “desviante e proposital”. Esses três conceitos se assemelham, pois, essas três palavras-chaves estão se referindo a um comportamento desviante e intencional ou uma prática não convencional. Esses conceitos (Quadro 1) foram elaborados em meados dos anos de 1992, 1995 e 1998 e foram as primeiras definições a partir da literatura de desvio para definir o comportamento inadequado e desviante.

No segundo agrupamento, a palavra-chave é a violação, em que os conceitos agrupados referem-se à ação que viola alguma norma ou lei, traz alguma transgressão, desrespeito ou violência. Nesse agrupamento, a palavra intencional está presente e relaciona à ação realizada de forma proposital, ou seja, quem pratica esse tipo de ação tem a intenção clara de violar regras ou normas para alcance de seus objetivos. Esses conceitos, elaborados a partir dos anos de 1996, vêm para definir que seria o *organizational misbehavior* na literatura. Em 1999, ano que Vardi e Wiener publicam seu estudo formulando um conceito que, a nosso ver, é o completo para o *organizational misbehavior*, pois, engloba as características de intencionalidade e abrange, além dos comportamentos indesejáveis pela organização, aqueles comportamentos que são indesejados pela norma social.

No agrupamento em que a palavra-chave está se referindo à Ilegalidade, esses conceitos vêm da literatura de *misconduct* também para definir um conceito ao que seria a má conduta ou mau comportamento organizacional. Esse agrupamento considera conceitos que referem-se a comportamentos que são contra a lei ou a algum negócio ilegal.

Já o último agrupamento está se referindo ao comportamento indesejável, e contempla conceitos elaborados para definir o que seria *misbehavior organizacional*, embasados em alguns tipos encontrados na literatura que seriam nomeados como comportamentos contrários aos interesses da organização, isto é, algo que a pessoa faz que não é o que a organização deseja.



São vários os conceitos para definição de *misbehavior organizational* elaborados pela literatura de desvio, má conduta e mau comportamento organizacional. Alguns conceitos englobam apenas o desvio, outros trazem a violação de regras, normas, outros trazem a questão da ilegalidade, ou seja, comportamentos que violam leis e também há outros conceitos em que a característica principal são os efeitos indesejáveis. A maioria dos conceitos se referem a alguns comportamentos específicos, já outros são mais completos, como é o caso do conceito utilizado por Vardi e Wiener (1996).

Dessa forma, neste trabalho, utilizamos o termo *organizational misbehavior* em concordância com o conceito dado por Vardi e Wiener (1996, p. 151): “qualquer ação intencional dos membros das organizações que viola (a) normas organizacionais e expectativas”, e ou qualquer ação intencional que viola “ (b) valores padrões e costumes sociais com uma conduta inadequada”, por ser um dos conceitos mais abrangentes em relação às condutas inadequadas. Na seção seguinte, apresentamos as características e tipos de *organizational misbehavior* presentes na literatura.

### 2.2.2 Características e tipos de *Organizational Misbehavior*

Como visto no tópico anterior, várias definições descrevem o termo *organizational misbehavior* e, ainda que essas definições sejam diversas, todas se referem a atos impróprios realizados por membros das organizações. Os termos mais comumente utilizados para definir esses atos são o *organizational misbehavior* e o *misconduct* que, embora as definições sejam dadas por autores distintos, as duas apresentam uma mesma sequência lógica, sendo consideradas sinônimos. Nesta seção, tratamos de algumas características e tipos de *organizational misbehavior*, considerando a revisão de estudos dos principais autores que abordam o tema.

No campo de estudos de comportamentos organizacionais, os atos de *organizational misbehavior* são vistos como o lado sombrio das organizações e estão relacionados à violação de normas organizacionais ou a atos desonestos no local de trabalho. No entanto, esses atos estão mais definidos dentro de uma visão individualista, ao invés de serem analisados como algo inerente às relações de trabalho. Estudos sobre *organizational misbehavior* contribuem para que mais respostas surjam a respeito de um tema que impacta o desempenho organizacional (RATCLIFF, *et. al.*, 2010).

Nos estudos Griffin e Lopez (2005), os autores, utilizando a expressão *bad behavior*, identificam quatro tipos de mau comportamento mais proeminentes na literatura. São

comportamentos que estão relacionados às atitudes dos trabalhadores no local de trabalho, como o comportamento desviante, o antissocial, a agressão e a violência. Esses comportamentos representam ameaças ao bem-estar da organização e também dos trabalhadores, sendo eles: provocação de incêndio, fraude, sabotagem, discriminação, *bullying* e/ou violência sexual, assédio, corrupção, abuso de drogas ilícitas, ameaças, violação de privacidade, espionagem, vingança, roubo e retenção de informações.

Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011) destacam outros maus comportamentos recorrentes na organização: assédio sexual, violência, discriminação, assédio moral, fraude, roubo, sabotagem, espionagem e crimes corporativos. Esses comportamentos têm objetivos diferentes, como prejudicar a organização e prejudicar seus trabalhadores.

Conforme os avanços das pesquisas sobre o tema, são identificados outros tipos de mau comportamento no local de trabalho, como aqueles estudados por Li-Ping Tang, Chen e Sutarso (2008). Esses autores trazem 23 tipos dessas construções comportamentais, tendo eles se amparado no trabalho de Ivancevich et. al. (2005). Os autores citam como exemplo dessas práticas: o incêndio criminoso, a chantagem, o suborno, o *bullying*, a trapaça, a discriminação, a desonestidade, a espionagem, a fraude, a incivildade, a intimidação, o pagamento de propinas, a mentira, a desinformação, a violação de privacidade, a vingança, a sabotagem, o assédio sexual, o abuso de substâncias, o roubo, ameaças, assobios e a ocultação ou retenção de informações.

Além dos tipos de *organizational misbehavior* com a intenção de prejudicar a organização ou seus trabalhadores, existem comportamentos desviantes no local de trabalho cujo intuito é beneficiar a organização. Para isso, a pessoa se utiliza de atitudes ilícitas, como a fraude financeira, que também é um tipo proeminente de má conduta organizacional, a qual se refere à “deturpação intencional de valores ou divulgação nas demonstrações financeiras” (APOSTOLOU, 2000, p.181). Nesse caso, o *organizational misbehavior* é utilizado em benefício próprio nas ocorrências relacionadas à alta administração, com manipulação de informações para uso pessoal.

O *organizational misbehavior* pode ocorrer em todos os tipos de organizações, sejam elas privadas ou públicas, como destaca González Pérez-Floriano (2015) em seu estudo sobre a polícia mexicana, pelo qual o autor verificou que a predominância das crenças de uma cultura tem relação com a consciência de uma conduta corrupta. A corrupção, nesse caso, é compreendida como o uso ilegal da posição hierárquica ou cargo de poder para obter vantagem pessoal, ou para terceiros, em rotinas organizacionais ou não.

Como destacam Werbel e Balkin (2010), muitos termos têm sido utilizados para descrever os comportamentos antiéticos nas organizações, como comportamentos desviantes, comportamento inadequado, contraproducente, mau comportamento. Na literatura, as categorias dos comportamentos antiéticos se concentram em desvio ou mau comportamento organizacional, dentre os quais, encontram-se: agressão, violência, *bullying*, assalto, assédio e também o desfalque.

Outra categoria identificada por Werbel e Balkin (2010) é a má conduta dos funcionários, quando esses se utilizam de meios ilícitos para facilitar as atividades propostas pela organização, mas sem a intenção de prejudicar a organização, como, por exemplo: praticar irregularidades contábeis, oferecer presentes inadequados a um cliente e usar a propriedade da empresa para fins pessoais. A má conduta dos funcionários também pode estar relacionada ao processo e alcance dos objetivos da organização, como, por exemplo, quando esses cometem uma infração para alcançar uma quota de vendas, violando uma regra aduaneira ou contrabandeando algo para agradar clientes.

Torsello e Venard (2016) destacam a corrupção, para além da concepção criminal, como um sinônimo para má conduta organizacional, a qual pode ser definida como um suborno, um conflito de interesses e uma traição, sendo todos esses comportamentos inadequados com a intenção de atingir algum objetivo pessoal. A corrupção está presente não só em organizações públicas, que é a corrupção pública, quando funcionários se utilizam do cargo ou função para obter benefícios ou vantagens, mas, também, pode ocorrer em qualquer tipo de organização em que há o abuso de poder, como é o caso da corrupção organizacional, a qual envolve qualquer prática que viole regras para uso pessoal ou ganho organizacional.

Adentrando apenas no caso do suborno, Li, Yao e Ahlstrom (2015) o destacam como sendo um tipo de comportamento que viola a justiça. Na literatura sobre mau comportamento, essa prática é considerada um tipo de *organizational misbehavior*, pois esse engloba qualquer prática que viola normas e padrões, dessa forma, esse tipo de comportamento é considerado um tipo de *organizational misbehavior*.

Medeiros e Alcadipani (2016) complementam, com apoio na literatura de Crino (1994), que a sabotagem é utilizada com o intuito de causar danos às operações da organização, às relações de trabalho e, também, a empregados e clientes. Dentre as razões para as pessoas utilizarem a sabotagem como uma forma de mau comportamento, a literatura aponta para a impotência e a falta de poder dos empregados, pois, dessa maneira, aqueles com menores recursos de poder utilizam-se da sabotagem para terem controle da situação. Outras razões para o engajamento no mau comportamento são: a frustração por não conseguir atingir

determinada meta; a facilitação do trabalho, com o intuito de conduzi-lo com maior facilidade; eliminação do tédio gerado pela atividade; e para fazer frente às injustiças, pois, quando os funcionários se sentem injustiçados de alguma forma, procuram vantagens para se beneficiarem.

Alguns comportamentos, mesmo prejudiciais para a organização ou para as pessoas, estão tão presentes no ambiente organizacional, passando, muitas vezes, despercebidos e acabam sendo naturalizados pelas pessoas, como é o caso de aceitação de pequenos presentes (DE SCHRIJVER *et. al.*, 2010). Outros tipos desses comportamentos identificados por De Schrijver *et al.* (2010) são a má conduta, o tratamento indecente, o desperdício e abuso de recursos organizacionais, o favoritismo, o uso indevido e manipulação de informações, corrupção, uso indevido de autoridade, fraude e roubo.

Uma tipologia de *organizational misbehavior* é apresentada no Quadro 2:

Quadro 2- Tipos de *Organizational Misbehavior*

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos de <i>Organizational Misbehavior</i></b>
<b>Mau comportamento em tempo particular</b>	Mau exemplo em horário particular
<b>Tratamento indecente:</b>	Bisbilhotice, <i>bullying</i> , não relatar comportamento ilegal, discriminação de colegas com base no sexo, raça ou orientação sexual, intimidação sexual;
<b>Resíduos e abuso de recursos organizacionais</b>	Preguiça dos empregados, falsa denúncia de doente, negligenciando tarefas ou responsabilidades centrais para se envolver em negócios mais agradáveis, utilização descuidada de propriedades organizacionais, uso excessivo de álcool em serviço;
<b>Favoritismo</b>	Favorecimento de amigos ou familiares fora da organização;
<b>Mau uso e manipulação da informação:</b>	Manuseio descuidado de informações confidenciais, uso não autorizado da senha de um colega ou código de acesso;
<b>Corrupção</b>	Divulgar informações confidenciais a terceiros, aceitar subornos (dinheiro ou favores) para fazer ou negligenciar algo no trabalho, venda de informações confidenciais a terceiros;
<b>Uso inadequado de autoridade:</b>	Deliberadamente atrasar os processos de tomada de decisão, ocultando informações das autoridades de supervisão, deliberadamente dando informações falsas em relatórios e / ou documentos;
<b>Fraude e roubo de recursos</b>	Uso da Internet, e-mail ou telefone acima do padrão permitido, uso dos recursos organizacionais para fins privados, manuseio incorreto das declarações de despesas, roubo de propriedades organizacionais;
<b>Conflitos de interesse através de presentes</b>	Aceitar pequenos presentes de partes externas, aceitar presentes de valor mais grave de partes externas;
<b>Conflitos de interesse por meio de atividades marginalizadas</b>	Dar conselhos aos externos em tempo privado em matéria de experiência profissional, atividades externas ou trabalhos que possam representar um conflito de interesses.

Fonte: Adaptado de De Schrijver *et. al.* (2010).

Esse conjunto de maus comportamentos também é apresentado por Popovich e Warren (2010), os quais, além de abrangerem em seu estudo os tipos de mau comportamento já

apresentados, incluem o assédio sexual como parte integrante das definições referentes aos comportamentos contraproducentes. Nessas pesquisas, os tipos de mau comportamento (com a denominação de *counterproductive behavior*) mais mencionados referem-se àqueles cujo objetivo é obter vantagens pessoais, mas os autores não deixam de apresentar outros, como: ações que causam danos, ações verbais e físicas inapropriadas e também insinuações sexuais indesejadas a trabalhadores, subordinados ou clientes.

Outro tipo de *organizational misbehavior* é caracterizado pela literatura da teoria de desvio, que cita alguns tipos de desvios gerais definidos como má conduta acadêmica e outros tipos de violação de regras (ROBERTS; WASIELESKI, 2012). Sardzoska e Tang (2011) citam alguns comportamentos que envolvem falta de ética e má conduta, como fatores de abuso de recursos, assédio, roubo e corrupção. Pitta, Fung e Isberg (1999) também classificam o suborno, as contribuições ilegais, a venda de mercadoria defeituosa, a ocultação de informações e outros atos perturbadores como casos que representam a má conduta individual ou organizacional, que é também definida como comportamentos não éticos que podem envolver a prática comercial. Infere-se, portanto, que são vários os tipos de *organizational misbehavior* que podem estar presentes em qualquer tipo de organização e até mesmo em organizações não formalmente constituídas.

As pessoas também podem fazer o uso de recursos tecnológicos para esses comportamentos inadequados, assim como destacam Roberts e Wasieleski (2012). A má conduta com uso tecnologia da informação, por exemplo, é significativa e diretamente relacionada às tarefas e à produtividade, podendo se configurar como corrupção, indiscrição legal, violação de regras em organizações privadas e públicas. Dentro das corporações, o uso da tecnologia incorporado nas estruturas com o intuito de melhorar a produtividade trouxe problemas, como a violação de regras relacionadas à tecnologia da informação, sendo também chamada de má conduta tecnológica. Exemplos de má conduta tecnológica incluem não só o uso inadequado da tecnologia, mas, também, a apropriação indevida, o roubo de propriedade intelectual global (RIVIERE, 2010), o plágio e o plágio digital (RUBIN, 1994, AUER; KRUPAR 2001; CHESTER, 2001; FITZGERALD, 2002).

O que leva as pessoas a se engajarem nesses tipos de comportamentos são as motivações pessoais, podendo ser para alcançar alguma vantagem pessoal, para beneficiar a organização ou apenas com a intenção de prejudicar alguém ou a organização. Outro aspecto importante é que o *organizational misbehavior* não é adotado apenas por pessoas que trabalham nas organizações, mas, também, pode ocorrer por parte dos clientes, como destacam Harris e Reynolds (2004) em seu estudo, o qual explora e descreve as motivações

para os comportamentos desviantes e inadequados de clientes. Esses comportamentos causam problemas para a empresa, para os empregados e, também, para outros clientes. Os principais tipos encontrados incluem vandalismo de consumidores, retaliação de clientes, violência, queixa ilegítima e consumo compulsivo.

Acerca dos comportamentos adotados por parte dos clientes, como a retaliação, Huefner e Hunt (2000) incluem o roubo, a boca a boca negativo, a agressão contra os membros da organização e também o vandalismo e destruição das organizações. O vandalismo também pode ser compreendido como uma forma isolada de mau comportamento dos clientes, como demonstra Van Vliet (1984). Para esse autor, os clientes utilizam esse meio como vingança, podendo envolver o ganho financeiro ou apenas a busca de emoção, ocorrendo de forma individual; já o vandalismo coletivo é visto como uma forma de resistência pelos consumidores, como, por exemplo, a alteração de anúncios ou do significado de um determinado produto.

Concordando com Harris e Reynolds (2004), Dion (2008) considera que, embora a má conduta seja mais retratada em organizações, não se pode dizer que sua manifestação está limitada a esses espaços, isto é, ela não acontece somente nas fronteiras de uma organização ou entre os funcionários de uma empresa. Ela também se manifesta em outros tipos de organizações, que é o caso da organização familiar.

Com o intuito de melhor caracterizar os tipos de *organizational misbehavior* destacados pela literatura, no Quadro 3, a seguir, apresentamos uma consolidação desses diversos tipos de *organizational misbehavior*, conforme a sua direção, isto é, o alvo.

Quadro 3 – Direções de *Organizational Misbehavior*

(continua)

Categorias (Quanto à Direção)	Tipos de <i>Misbehavior</i>	Autores
<b>Interpessoal</b>	Agressão e violência	Griffin e Lopez (2005); Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011); Robinson e Bennett (1995); Popovich e Warren (2010)
	Ameaças	Griffin e Lopez (2005)
	Assédio	Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011)
	Assédio sexual	Popovich e Warren (2010)
	Discriminação, bullying e ou violência sexual	Griffin e Lopez (2005); Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011)
	Insinuações sexuais indesejadas	Popovich e Warren (2010)
	Tratamento indecente	Huberts, Pijl e Steen (1999)
	Vingança	Griffin e Lopez (2005)
	Violência	Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011)
	Comportamento rude e descortês	Robinson e Bennett (1995); Popovich e Warren (2010)
	Uso indevido de autoridade	Huberts, Pijl e Steen (1999)

Quadro 3 – Direções de *Organizational Misbehavior*

(conclusão)

<b>Categorias (Quanto à Direção)</b>	<b>Tipos de Misbehavior</b>	<b>Autores</b>
<b>Intrapessoal</b>	Abuso de drogas ilícitas	Griffin e Lopez (2005)
	Comportamento anti-social	Griffin e Lopez (2005); Everton, Jolton e Mastrangelo, (2007)
<b>Organizacional</b>	Corrupção	Griffin e Lopez (2005); González Pérez-Florian (2015) Roberts e Wasieleski (2012); Huberts, Pijl e Steen (1999)
	Crimes Corporativos	Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011)
	Escândalos corporativos	Roberts e Wasieleski (2012)
	Espionagem	Griffin e Lopez (2005); Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011)
	Favoritismo	Huberts, Pijl e Steen (1999)
	Fraude	Griffin e Lopez (2005); Ivancevich, Konopaske e Matteson (2011); Huberts, Pijl e Steen (1999); Yiu, Xu e Wan (2014)
	Incêndio	Griffin e Lopez (2005)
	Roubo	Griffin e Lopez (2005); Ivancevich, Konopaske E Matteson (2011); Roberts e Wasieleski (2012); Robinson e Bennett (1995); Popovich e Warren (2010); Huberts, Pijl e Steen (1999);
	Sabotagem	Griffin e Lopez (2005) ; Ivancevich, Konopaske E Matteson (2011); Robinson e Bennett (1995); Popovich e Warren (2010)
	Absenteísmo ou atrasos sem motivos	Robinson e Bennett (1995); Popovich e Warren (2010)
	Desperdício e abuso de recursos organizacionais	Huberts, Pijl e Steen (1999)
	Desvio organizacional	Everton, Jolton e Mastrangelo, (2007)
	Erros intencionais	Robinson e Bennett (1995); Popovich e Warren (2010)
	Retenção de informações	Griffin e Lopez (2005)
	Plágio e plágio digital	Roberts e Wasieleski (2012); Auer e Krupar (2001) Chester (2001); Fitzgerald (2002); Rubin (1994)
	Uso inadequado da tecnologia	Riviere (2010)
	Uso indevido e manipulação de informações	Huberts, Pijl e Steen (1999)
	Violação de privacidade	Griffin e Lopez (2005)
	Violação de regras em organizações privadas	Roberts e Wasieleski (2012)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Os diversos tipos de *organizational misbehavior* apresentados na literatura, foram consolidados no Quadro 3, quanto a sua direção, interpessoal: intrapessoal e organizacional. Ressaltamos que nosso objetivo é didático, pois como já destacado, a variedade de conceitos, definições e nomenclaturas provoca uma confusão conceitual, o que não objetivamos resolver.

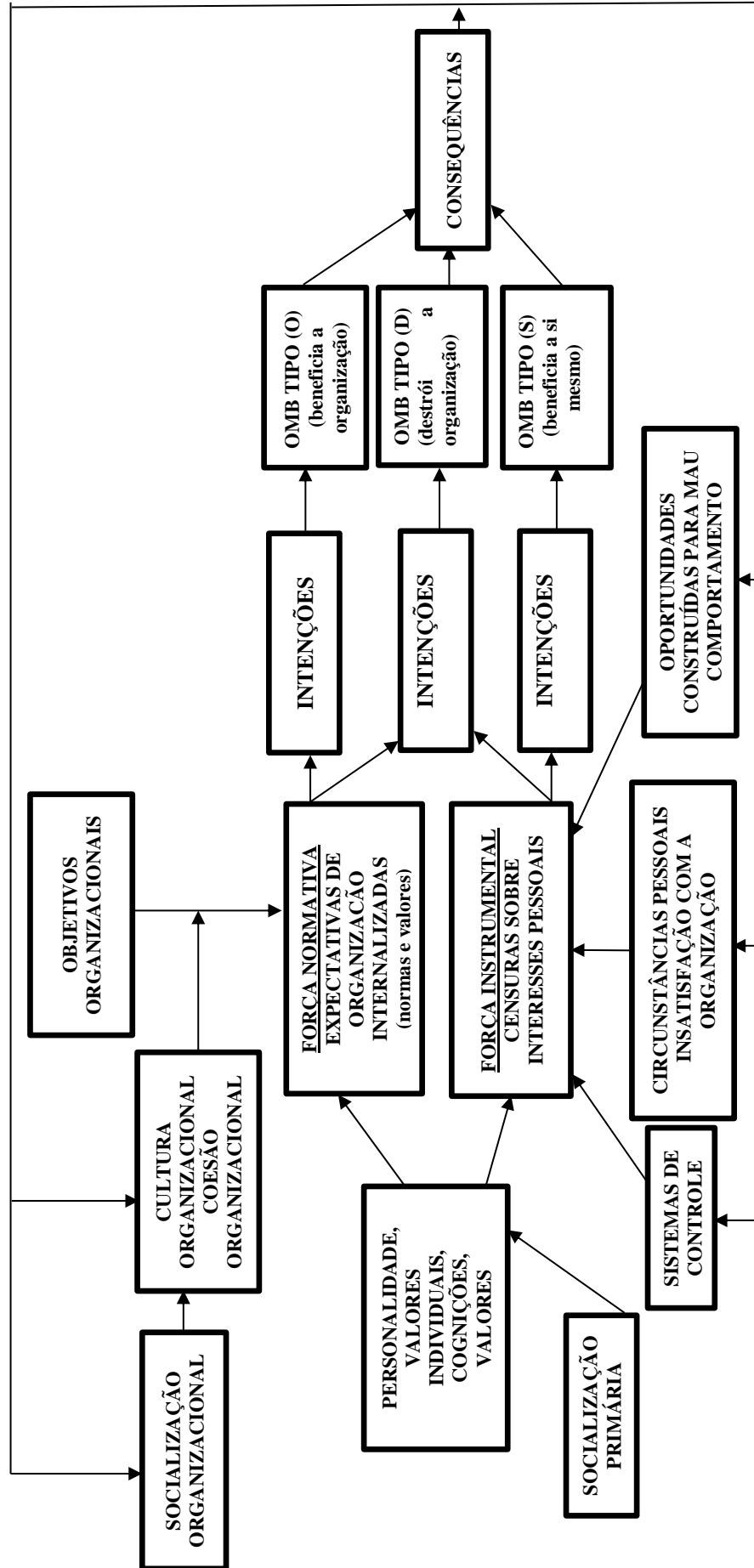
Quando a direção é interpessoal, quer dizer que o *organizational misbehavior* tem um envolvimento direto de uma pessoa com outras pessoas. Já quando a direção é intrapessoal, esse não tem envolvimento de outras pessoas, mas apenas com a própria pessoa. E quando a direção é organizacional, quer dizer que o *organizational misbehavior* tem relação direta da pessoa com a organização.

Os tipos de *organizational misbehavior* consolidados no Quadro 3 também podem ser classificados levando-se em consideração os antecedentes e as consequências, como demonstram Vardi e Wiener (1996). Os autores destacam que o *organizational misbehavior* pode ser classificado quanto às intenções da pessoa e ao objeto-alvo, além de considerar as motivações que levam essas pessoas a terem condutas indesejáveis.

A seguir, apresentamos uma adaptação do modelo utilizado (Figura 1) por Vardi e Wiener (1996) para representar o conceito geral do *organizational misbehavior* em um quadro normativo instrumental que integra a cultura organizacional e a motivação individual como antecedentes das categorias preditoras: a força normativa e a força instrumental. O *organizational misbehavior* pode ser determinado por qualquer um desses preditores, ou por ambos, ao mesmo tempo.



Figura 1 - Determinantes individuais e organizacionais dos tipos de *Organizational Misbehavior* (OMB)



Fonte: Adaptado de Vard i e Wiener (1996, p.157)

Vardi e Wiener (1996) consideram como elementos importantes na análise do *organizational misbehavior* (OMB) a intenção da pessoa em relação a esse comportamento e o benefício que ela pretende conseguir. Então, os autores classificam o OMB em três tipos básicos: o primeiro deles é o tipo (S), vinculado ao *self* (Eu mesmo), em que o objetivo pretendido com os atos de *organizational misbehavior* é o benefício para si mesmo, ou seja, obter vantagens para a própria pessoa; o segundo é o tipo (O), que leva em consideração a organização, pois o objetivo aqui é beneficiar a organização; e o terceiro tipo é o (D), cujo objetivo é causar dano e, nesse caso, os comportamentos têm a intenção de danificar as pessoas ou a organização.

O OMB tipo S refere-se à intenção de beneficiar a si mesmo. Nesse caso, é uma questão instrumental determinada, primeiramente, pela atitude do indivíduo, que é a soma das crenças e consequências do *organizational misbehavior*. Como a pessoa tem uma atitude que leva a comportamentos com a pretensão de beneficiar a si mesmo, os interesses pessoais levarão a resultados desfavoráveis. No entanto, se a pessoa acredita que as consequências desses atos podem levar a punições, a probabilidade de se utilizarem de forma errada os recursos da empresa, nesse caso, é menor. A motivação relacionada ao OMB tipo S é instrumental, e a única restrição a esse comportamento é a força de coesão da organização (VARDI; WIENER, 1996).

O OMB tipo O reflete a intenção da pessoa em beneficiar a organização e essa é determinada pela força normativa, que é a totalidade das crenças normativas internalizadas na organização e as expectativas de seus membros. Esse tipo é ancorado na ideologia e em valores, sendo adotado por pessoas que têm uma forte identificação com a organização. Para isso, as pessoas sacrificam seus interesses pessoais pela organização, como, por exemplo, infringir a lei para proteger o interesse da empresa, mesmo que, para isso, tenham que arriscar o bem pessoal. Mesmo sendo uma questão normativa que determina o OMB tipo O, há um fator instrumental que pode conter esses comportamentos, que é o caso de a pessoa compreender que haverá uma chance maior de punição por órgãos externos (VARDI; WIENER, 1996).

Já o OMB tipo D está relacionado com a intenção de causar dano à organização ou a alguém, e, ao contrário dos outros dois tipos citados, pode ser determinado por qualquer força, seja ela normativa ou instrumental. Isso quer dizer que o OMB-D reflete a intenção de prejudicar ou danificar a organização decorrente de uma força normativa, por não identificação da pessoa com a organização, ou por uma força instrumental, quando, por uma satisfação pessoal, a pessoa pode cometer atos de vandalismo ou vingança (VARDI;

WIENER,1996).

Vardi e Wiener (1996) ainda destacam que as classificações do tipo de *organizational misbehavior* estão relacionadas às motivações que levam os indivíduos a se engajarem nesses comportamentos. Quando o objetivo do *organizational misbehavior* é beneficiar a própria pessoa, a motivação será pessoal, partindo de um interesse próprio. Já quando os comportamentos partem do princípio de beneficiar a organização, a motivação que leva essa pessoa a ter esses comportamentos é a identificação de semelhanças e a lealdade da pessoa para com a organização e seus padrões normativos. A motivação que leva as pessoas às práticas de *organizational misbehavior* com o fim de causarem danos pode ser considerada por ambos os aspectos, ou seja, esse comportamento pode ser desencadeado por forças mentais ou normativas, tanto de forma isolada, bem como conjuntamente (VARDI; WIENER, 1996).

O *organizational misbehavior* também pode ser caracterizado quanto ao seu objeto-alvo, como demonstram Vardi e Wiener (1996). Os autores classificam essa característica da mesma forma que classificam as motivações. A primeira forma está relacionada aos processos internos (ex.: trabalhar por si próprio distorcendo dados). Na segunda, o alvo é a organização, suas propriedades ou recursos como um todo (ex.: roubo ou revelação de segredos organizacionais). E na terceira, o alvo são os outros membros da organização (ex.: perseguição a colegas de trabalho). Ele também pode ser compreendido não por uma única forma de análise, mas por várias delas, como, por exemplo: se uma pessoa tem a intenção de infringir regras para obter uma vantagem pessoal e, para isso, causa algum tipo de dano, esse comportamento pode ser classificado, tanto como (S) *self*, quanto como (D) dano, mas a consideração aqui será em relação ao maior impacto do *organizational misbehavior*: se o maior impacto é o dano, será classificado como tal.

As consequências do *organizational misbehavior* são consideradas relevantes para o estudo do tema, apresentando-se de formas variadas, podendo ser consideradas como funcionais ou disfuncionais, como algo negativo ou positivo, dependendo das perspectivas e interesses pessoais. É importante considerar que, quando o *organizational misbehavior* está caracterizado por infligir regras e normas dentro de uma organização, esse termo (organização) está relacionado à unidade de análise em que a regra foi violada, podendo ser dentro de um setor ou de uma unidade de negócios. E quando o nível de análise desses comportamentos é individual, independe de a violação das regras ocorrer em uma organização, estando relacionado aos indivíduos que agem intencionalmente (VARDI; WIENER, 1996).

De acordo com esse modelo, o *organizational misbehavior* pode ser compreendido também como uma variável que varia entre um grau baixo da manifestação, que seria considerado algo benigno e não afetaria tanto as organizações ou as pessoas, para um grau alto ou grave de comportamento que realmente traz impactos significativos. Como variáveis, ele assume duas formas distintas. A primeira está relacionada ao aspecto comportamental, que pode ser medido por meio da contagem de frequência dos atos e ponderados por um índice de gravidade que está relacionado à centralidade da norma violada e ao grau de preocupação com o envolvimento nesse ato de *organizational misbehavior*. A segunda está voltada para uma medida atitudinal, ou seja, para a força da intenção ou predisposição para o engajamento no *organizational misbehavior*. Essas medidas podem ser encontradas pela aplicação de questionários com escalas (VARDI; WIENER, 1996).

Ao destacar nesta seção o *framework* de Vardi e Wiener (1996), de tradição eminentemente funcionalista, nosso objetivo foi apresentar um quadro teórico com explicações sobre o tema de modo a permitir nossa análise para alcançar nossos objetivos quanto à identificação do *organizational misbehavior*. Todavia, não é nossa intenção a abordagem dos autores em termos de identificar variáveis ou mesmo realizar testes. Apoiando-se nessa literatura, entendemos ser possível classificar os diversos tipos de *organizational misbehavior* quanto a intenções da pessoa, o objeto-alvo, com o intuito de compreender o contexto organizacional em que essas pessoas se engajam nessas condutas, bem como as respostas tecidas nesse contexto. Na sequência, abordaremos sobre a resistência organizacional nas relações de poder, já que essa é uma das formas de respostas ao *organizational misbehavior*.

### **2.3 Resistência nas Organizações**

A resistência nas organizações é estudada em diferentes perspectivas, estando grande parte desses estudos relacionada à resistência em processos de mudança (FLEMING, 2005). Além desse direcionamento teórico, outros autores (e.g. MUMBY, 2005; THOMPSON; ACKROYD, 1995) se interessam pelo estudo da resistência como uma resposta, principalmente, ao controle e à agressão. Nesta seção, abordamos a resistência organizacional apresentando seus conceitos, os tipos de abordagens dos principais autores sobre o tema e os estudos que são apresentados na literatura. Além disso, discutimos a resistência nas relações de poder, sem privilegiar uma única perspectiva. Ao final trazemos as diversas faces da resistência com o intuito de compreender as diversas formas de manifestação de resistência.

### **2.3.1 A resistência em organizações na perspectiva de respostas ao controle**

A resistência, enquanto objeto de estudo, primeiramente, surgiu das obras de Weber, Marx, Gouldner, Blau e outros, entre as décadas de 1970 e 1980, e estava mais diretamente ligada aos grupos marxistas que, de acordo com Burawoy (1979), eram marginalizados. Por um tempo, os estudos sobre resistência foram deixados de lado, mas, em meados de 1990, a temática da resistência reapareceu, tendo Thompson e Ackroyd (1995) destacado que um programa para implementação de cultura corporativa em uma organização parecia suficiente para definir que os trabalhadores eram colonizados e sem vontade de contradizer. Para esses autores, a resistência existe e sempre esteve presente, seja de uma forma organizada ou como uma subversão sutil, podendo ser encontrada em abordagens sobre o humor, a sexualidade ou o ceticismo.

Analizando essa concepção da resistência, a ordem social humana é baseada em contradições, diante das diversas mudanças e transformações sociais que envolvem a sociedade. Para alguns autores, resolver essas questões diz respeito ao conhecimento; já outros dizem que é uma questão de reflexão diante das tensões e contradições que envolvem a resistência (MUMBY, 2005).

São várias as abordagens sobre a resistência em organizações, como a funcionalista, a exemplo de Dent e Goldberg (1999), que adotam a perspectiva psicológica para abordarem a resistência à mudança organizacional, quando trabalhadores não a entendem ou a temem e impõem barreiras a que ela aconteça. Outros estudos consideram como o foco da resistência a luta cotidiana, como em Mumby (2005). A abordagem marxista privilegia a resistência com base na recusa à realização de alguma atividade, mas nem sempre quando os trabalhadores estão organizados, o que não quer dizer que esses concordem com a gestão. O poder pode ser visto de uma forma multidimensional, sem a fonte soberana, assim, a resistência está presente até nas formas mais singelas e cotidianas (FLEMING; SPICER, 2008).

Em uma perspectiva sociológica, Ezzamel, Willmott e Worthington, (2001) destacam que a resistência passa a ser vista como uma luta de classes entre empregados e gestores, sendo, no âmbito organizacional, representada pela resistência ao controle gerencial, que pode ser identificada em atos como a sabotagem, na formação de associações (sindicatos) e em greves. Ezzamel, Willmott e Worthington (2001, p.1068) compreendem a resistência ao trabalho como “um meio de proteção de um espaço instituído para reproduzir o senso de auto

identidade que tinha sido desenvolvido durante a era da autonomia responsável não planejada”.

As análises pós-estruturalistas estudam a resistência ao trabalho como uma prática discursiva que deve ser analisada não como um fenômeno específico, identificável ou conjunto de comportamentos, mas, sim, como uma forma complexa, muitas vezes, contraditória e socialmente situada, na tentativa de construir significados de oposição. Para essa corrente, a resistência será uma resposta à negligência percebida (MUMBY, 2005). Poucos trabalhos se concentram nas formas diretas e conflituosas de resistências dos trabalhadores ou no esforço coletivo de uma resistência organizada, como, por exemplo, as organizações sindicais. Nesse sentido, os trabalhos geralmente partem do princípio de que o controle não pode ser total nas organizações, isso porque os trabalhadores sempre procuram uma forma para evitá-lo.

Os trabalhos com inspiração foucaultiana, ao invés das análises marxistas, têm um foco maior na vigilância e na normalização (KONDO, 1990, EDWARDS *ET AL*, 1995, EZZAMEL; WILLMOTT, 1998, EZZAMEL; WILLMOTT; WORTHINGTON, 2001; KNIGHTS; MCCABE, 2000; PRASAD; PRASAD, 2000; FLEMING; SEWELL, 2002). Esses trabalhos adotaram por objetivo compreender a natureza das diversas formas de oposição, focando em ações intencionais e nas formas de mau comportamento. Alguns desses estudos (KNIGHTS; MCCABE, 2000; EZZAMEL; WILLMOTT; WORTHINGTON, 2001) apontam a resistência dos trabalhadores como uma reação a alguma coisa que lhes é imposta, como normas e procedimentos pré-determinados.

A resistência a partir da perspectiva do poder e do sujeito é estudada no nível das subjetividades. E, por isso, estudos com essa abordagem foram criticados por serem deterministas e totalizantes, focando na subjetivação como sujeição, o que levou a uma série de trabalhos “anti-Foucault”, argumentando que Foucault fornecia apenas uma visão pessimista da resistência e uma visão altamente determinista e unidirecional da identidade do trabalhador (THOMAS; DAVIES, 2005). De acordo com Thompson e Ackroyd (1995), o sujeito era apresentado como passivo e discursivamente construído, sendo retratado como domável e produto das relações de poder.

Além das perspectivas de análises das resistências, Thomas e Davies (2005) trazem também algumas limitações desses estudos. Em uma primeira análise, tem-se a limitação relacionada aos estudos que entendem o papel das identidades como parte da resistência, mas essa análise está voltada apenas para os comportamentos da resistência. Em segundo lugar, outra limitação para esses estudos é o fato de esses apresentarem a resistência apenas

relacionada aos trabalhadores que se voltam contra a gestão, compreendendo-a como uma simples oposição a algo.

Poder e resistência estão intimamente ligados ao ambiente organizacional, pois empregados e gerentes procuram exercer suas vontades. Os empregados também desejam mais liberdade dentro das organizações e, por isso, manifestam-se de diversas formas; e os gerentes, ou aqueles que estão em posições com maiores recursos de poder também tentam resistir às manifestações dos empregados, portanto, poder e resistência estão ligados. Nesse sentido, não somente os empregados resistem, mas aqueles que ocupam cargos de chefia também resistem (ZALD; BERGER, 1978). E, dependendo do contexto, a resistência se manifesta de formas diferentes nas organizações, seja por manipulação de tecnologias, como demonstram Knights e McCabe (1998a), ou utilizando o humor, como destacado no estudo de Ackroyd e Thompson (1999).

Carr e Brower (2000) apresentam a resistência na visão de uma moeda de troca que está relacionada diretamente com o poder. E Chan (2000) entende a resistência como uma resposta às tentativas do exercício do poder, e é nessa perspectiva de poder que a resistência pode ser compreendida não como oposição, mas, sim, como algo inerente ao exercício do poder.

Prasad e Prasad (1998) afirmam que a resistência é melhor entendida como uma categoria socialmente construída, emergente das múltiplas interpretações do ambiente de trabalho. Ainda de acordo com esses autores, a resistência pode ser abordada a partir de uma perspectiva dialética, em que as dinâmicas de resistências não são apenas um fenômeno discursivo, mas estão presentes em todas as formas de comportamento, seja ele discursivo ou material. Assim, o estudo dialético de controle e resistência envolve os grupos de interesse que tendem a resistir, acomodar, reproduzir e transformar todas as possibilidades interpretativas e os sistemas de significado.

Ackroyd e Thompson (1999 p. 47) mencionam que, independentemente da perspectiva teórica, no ambiente de trabalho, o controle dos gestores sobre seus empregados nunca será pleno. Os funcionários vão sempre encontrar um meio de “evadir” ou “subverter” a organização e seus gestores. Edwards (1979) complementa que todos os esforços da organização se concentram em moldar esse dinamismo, considerando a resistência uma relação dualista, privilegiando uma extremidade ou outra, e não dialética.

A resistência é, muitas vezes, enquadrada mais como uma prática secreta que, frequentemente, opera "abaixo do radar" da organização (MURPHY, 1998, PRASAD; PRASAD, 1998; PRASAD; PRASAD, 2000; SCOTT, 1990). Hodson (1995) apresenta a

resistência a partir de um enfoque duplo: primeiro, a resistência é algo que tem sido negligenciado; e, em segundo lugar, os trabalhadores são participantes ativos desse processo. A resistência foi compreendida de várias formas, como: desvio, regulação da quantidade e intensidade de trabalho, defesa da autonomia e expansão do controle dos trabalhadores.

Tucker (1993) definiu a resistência como um controle social direcionado para o topo da organização, assim, o empregado tem uma situação ativa e agencial. As diversas formas de resistência identificadas por seu estudo sobre funcionários temporários incluíram, por exemplo, as fofocas, o confronto, a resignação, a tolerância, o roubo, a sabotagem, a não cooperação, ação coletiva, reclamações formais, uso da lei e, também, a violência.

A resistência também tem sido analisada como uma prática discursiva, principalmente, daqueles que se orientam pela perspectiva pós-estruturalista e entendem resistência como uma resposta à negligência percebida (CLAIR, 1994; COLLINSON, 1992, FLEMING; SPICER, 2008; KNIGHTS; MCCABE, 2000; MURPHY, 1998;). Alguns exemplos da resistência sob a análise das práticas discursivas incluem estudos que observaram a ironia (FLEMING; SEWELL, 2002), o cinismo (FLEMING; SPICER, 2008), o humor e brincadeiras (COLLINSON, 2002), as fofocas e reclamações (SOTIRIN, 2000), o mimetismo (PRASAD; PRASAD, 2003a), e o modo de vestir (GOTTFRIED, 1994). O foco desses estudos recai sobre as várias práticas discursivas, examinando tanto a rotina de trabalho, bem como as formas de resistências camufladas.

Kondo (1990) sugere que a resistência não é homogênea nem internamente coerente, e, frequentemente, é sequencial e não intencional. O que parece resistente pode vir a ser de uma combinação maliciosa, e o alojamento aparente pode produzir possibilidades de mudança. Um ato pode ser resistente em um contexto e reproduzir energia em outro.

Ainda, a palavra "resistência" é marcada por algo a mais. Ela pode levar à compreensão das organizações como lugares que sustentam e são sustentados por relações antagonistas, desiguais e exploradoras. Mas a referência da sociologia industrial marxista sugere que a relação de antagonismo e luta funciona simplesmente como uma insinuação (KNIGHTS; MCCABE, 2000).

Prasad e Prasad (1998) também sugeriram que, ao invés de se perceber a ampla oposição coletiva à resistência na organização, essa pode ser identificada em práticas que são, muitas vezes, não planejadas e espontâneas, secretas, informais e de origem duvidosa. Outros sugerem que a resistência surge da imanência da liberdade como novas formas de resistência como, por exemplo, as transgressões não oficiais nos bastidores da vida profissional (ZIZEK, 1997). Os trabalhos de Mumby (2005) e Collinson (2003), por exemplo, são semelhantes e



incluem estudos que discutiram a resistência como paródia, ironia, sátira e cinismo. Assim, a resistência pode ser compreendida em um dualismo entre controle *versus* resistência (KONDO; 1990).

Para Weedon e Mantle (1987, p. 112), a resistência pode ser compreendida como um processo de “adaptação, subversão e reinscrição de discursos dominantes”, levando a um confronto dos indivíduos com sua própria identidade, quando esses reconhecem as contradições e tensões para uma mudança. É essa mudança de significados e o desejo de ganhar segurança que levam os indivíduos a reconhecerem a si próprios, sendo a resistência também estimulada por essas contradições.

As diversas formas de protestos, que estão além das opções institucionais (sindicatos e associações), constituem-se na chamada resistência produtiva. Essas seriam consideradas aquelas atividades que têm por objetivo ações de reivindicações que, normalmente, não estão relacionadas diretamente às decisões dos gestores. Nessa abordagem, a principal preocupação é o desenvolvimento de práticas gerenciais diferentes que possam beneficiar toda a organização (COURPASSON; DANY, 2009).

Anteby (2008) destaca que a resistência pode ser vista como um sistema fluido de oposição aos supervisores, sendo essa perspectiva direcionada às relações de exploração existentes na organização. Nesse entendimento, os trabalhadores são capazes de exercer uma ação livre devido à existência de áreas obscuras no processo de trabalho.

Dent e Goldberg (1999) compreendem a resistência como uma ação à mudança organizacional, não sendo algo inerente ao indivíduo, mas, sim, intimamente ligada à organização e à ação coletiva. Apoiados na ideia de Kurt Lewin, os autores concordam que a resistência é um fenômeno do sistema, e não um fenômeno psicológico.

A resistência, no campo dos estudos organizacionais e da administração, é estudada em diferentes perspectivas. Neste trabalho, buscamos compreender as manifestações de resistência em suas diversas formas, as quais discutiremos na próxima seção, abordando os diversos tipos de resistência e como cada um deles se manifesta nas organizações.

### **2.3.2 As diversas faces da resistência**

Torna-se cada vez mais importante compreender as diversas formas de resistência formuladas pelos indivíduos nas organizações. Considerando que boa parte da literatura associa as formas de resistência como respostas dadas pelos indivíduos às mudanças organizacionais, a teoria da ação formulada por Argyris e Schon (1996) exemplifica bem isso,

uma vez que engloba algumas ações utilizadas pelos indivíduos diante de alguma situação constrangedora ou ameaçadora, para justificar o seu discurso. O autor denominou alguns desses comportamentos como mecanismos de defesas organizacionais, citando: a projeção (colocar a culpa em outro); a racionalização (utilizar altos níveis de inferência), ou seja, premissas ditas como verdadeiras; a negação (negar alguma situação em que se tenha grandes chances de perder); e a agressão (agressão a alguma pessoa da equipe para evitar contradição).

Considerando essa perspectiva de mecanismos de defesa, Silva e Vergara (2002), apoiados nos estudos de Vince (1996), propõem alguns mecanismos individuais de defesa e discorrem que esses mecanismos são utilizados pelos indivíduos, inconscientemente, como formas de proteção contra ameaças que acontecem no contexto organizacional. Dessa forma, quando se trata de um processo de mudança organizacional, reações acontecem, seja para proteção do ego ou para manutenção da cultura. Os autores sugerem as cinco formas de defesa: repressão (bloqueio de fatos desagradáveis da memória); regressão (voltar a uma ação que fornece segurança); projeção (transferir falhas pessoais a outros); reação (manifestação de sentimentos excessivos e opostos aos que ameaçam); e a negação (não aceitação da realidade).

Os mecanismos de defesas citados por Argyris (1994) e Vince (1996) podem ser considerados formas de resistência contra alguma ação da organização em um processo de mudança, mas esse não é foco desta dissertação, que privilegia o entendimento da resistência como uma manifestação nas análises das relações de poder.

Outra face da resistência descrita diz respeito a sua manifestação na forma de humor. Essa foi a opção que os trabalhadores pesquisados encontraram para resistir ao tédio, status e controle gerencial. Além disso, o humor também foi utilizado para impor domínio contra aqueles que se esforçam o suficiente, como uma maneira de demonstrar sua insatisfação de uma forma mais velada, pois manifestações explícitas podem trazer maiores consequências (RODRIGUES; COLLINSON, 1995).

Ackoyd e Tompson (1999) tratam o mau comportamento como uma forma de resistência representada em qualquer forma de reação que o trabalhador utiliza para se manifestar contra alguma ação da gestão. Essas manifestações acontecem nas organizações devido à multiplicidade de diferenças que contribuem para as resistências de classes. Alguns exemplos incluem desde o cinismo de uma forma individual até uma ação coletiva organizada, como as greves por meio dos sindicatos.

Karlsson (2011) complementa o estudo de Ackoyd e Tompson (1999) apontando o *organizational misbehavior* como forma de resistência. Para os autores, essas práticas se manifestam como mau comportamento na organização quando as pessoas não recebem a

dignidade e a autonomia que necessitam para executarem suas atividades no ambiente de trabalho. Alguns exemplos desses atos incluem algumas práticas coletivas informais, como a sabotagem, a ação de esquivar-se do trabalho e o absenteísmo, que também são consideradas formas de resistência utilizadas pelos subordinados contra a gestão (MULHOLLAND, 2004).

As resistências não acontecem apenas individualmente, podendo se manifestar de diversos modos. Nesse entendimento, Hernandez e Caldas (2001) trazem que a resistência pode ser classificada em dois tipos: ativa e passiva. A resistência de natureza ativa está relacionada a atitudes que impedirão que a mudança ocorra, tais como boicotes, protestos ou enfrentamentos. Já a resistência passiva refere-se às situações em que o indivíduo ignora as mudanças, como se essas não acontecessem.

Considerando as resistências como ativa e passiva, Scott (2002) trouxe outra face da resistência, em seu estudo sobre a resistência camponesa. Ele traz a resistência cotidiana utilizada pelos camponeses como forma de lutar contra a opressão dos dominantes em ações cotidianas, como, por exemplo, fazer corpo mole, dissimulação, submissão falsa, saques, incêndio premeditado, ignorância fingida, fofoca e sabotagem. Nesse tipo de resistência, as pequenas ações no dia a dia demonstraram a insatisfação dos camponeses como forma de resistir às mudanças.

Trazendo a resistência cotidiana para a realidade organizacional, Souza (2013) identifica algumas formas de resistência em sua pesquisa realizada em Campina Grande, em uma empresa de serviços, como a desqualificação dos gerentes por meio de fofocas, a disseminação de ideias desqualificadoras dos gerentes, o extravio de documentos que evidenciam seus erros e até ocultação de materiais de clientes trazendo prejuízo para a empresa. Essas atitudes são formas de resistências cotidianas utilizadas por esses trabalhadores para demonstrarem o seu descontentamento com a organização.

Dessa forma, levando em consideração o conceito de resistência cotidiana formulado por Scott (2002), todas as manifestações que acontecem no dia a dia das organizações, ou em qualquer sistema organizado em que prevaleça um contexto de dominação, são formas de resistência, ou seja, formas que as pessoas encontraram para ir contra o sistema. E não como um conformismo, acomodação ou submissão como anteriormente interpretado (BATISTA, 2013).

Marques e de Oliveira (2012) trazem esse conceito de resistência cotidiana e complementa que essa pode ocorrer de forma individual ou coletiva, de forma organizada ou espontânea e com movimentos pontuais ou em longo prazo, para que de alguma forma as estruturas sejam modificadas pelas resistências. Quando a mudança é necessária e precisa ser

rápida, há uma manifestação de lutas que criam brechas para modificar a estrutura, contribuindo essas para o aprendizado do que seria possível fazer.

Também Bryant (2003), em uma perspectiva de mudança, sugere que as narrativas de voz como formas de resistência são mais complexas, não podendo ser consideradas simplesmente como algo positivo para a organização, em conformidade com a literatura relacionada ao *feedback* de funcionários. Os resultados do seu estudo apontaram a voz como forma destrutiva na visão da gerência. Além disso, o autor considerou que a ausência de voz pode ser um ato de resistência, pois pode ser essa ausência a resposta do trabalhador, por medo ou por desequilíbrio de poder, não se tratando de concordância e passividade.

Em se tratando de ausência de voz, tem-se o silêncio, que pode ser oriundo de diversas fontes, como conceitua Orlandi (2007, p. 42): “há silêncios múltiplos: o silêncio das emoções, o místico, o da contemplação, o da introspecção, o da revolta, o da resistência, o da disciplina, o do exercício do poder, o da derrota da vontade etc”. Em manifestações de poder, haverá também manifestações de silêncio e esse se destaca por ser considerado o silêncio da opressão (De CERTEAU, 1980). Orlandi (2007) destaca também o silêncio da outra face, o do oprimido, relacionado ao discurso da resistência como uma forma de oposição ao poder.

Courpasson e Dany (2012) enxergam a resistência como algo positivo para a gestão, uma vez que essa concede a oportunidade para a gestão interagir com seus empregados e é um meio que a gestão tem para trabalhar de modo a ajustar as diferenças. Nesse caso, é uma resistência passiva, pois não há interesse em mudar, mas, sim, de ajustar, o que consideramos uma outra face da resistência. Essa face compreende essas manifestações como ações positivas para a atuação da gestão, ou seja, sendo essas manifestações reveladas, demandam-se formas da gestão para corrigir e melhorar. Dessa forma, sem a manifestação dos funcionários não ocorreriam oportunidades de mudanças para uma gestão que leve a um desempenho superior.

Uma forma de manifestação de resistência considerada por Alcadipani e Medeiros (2016) é o uso da opinião em mecanismos como a rede social. Para esses autores, as redes sociais são espaços alternativos em que o indivíduo insere a sua opinião como uma voz de protesto quando esses não aceitam a regulação que vem da gestão. Nesse caso, a expressão da opinião nas redes sociais como voz de protesto é mais uma face da resistência.

Thomas e Davies (2005), com uma abordagem crítica pós-estruturalista, enxerga a resistência como uma relação de poder, e não algo que vai contra a gestão apenas, pois ela também faz parte do processo de dominação. Os trabalhadores que usam a resistência como uma forma de poder acreditam que o fato de resistir lhes concede o poder que necessita para

alcançar o almejado. Em se tratando de poder e resistência, Foucault afirma em uma de suas mais célebres frases: “[...]que lá onde há poder há resistência e, no entanto (ou melhor, por isso mesmo) esta nunca se encontra em posição de exterioridade em relação ao poder[...]”<sup>2</sup> (FOUCAULT, 1977, p. 89).

A seguir, consolidamos no Quadro 4, as diversas faces da resistência abordadas nessa seção, ou seja, os diversos tipos de resistência abordados como uma manifestação nas análises das relações de poder.

Quadro 4 – Tipos de Resistência em manifestações de poder

<b>Tipos de Resistência em manifestações de poder</b>	<b>Autores</b>
Humor	Rodrigues e Collinson (1995)
Resistência Cotidiana	Scott (2002)
Uso da voz	Bryant (2003)
A voz como protesto em redes sociais	Medeiros e Alcadipani (2016)
O silêncio	Orlandi (2007)
Mau comportamento / <i>Misbehavior</i>	Ackoyd e Thompson (1999) Karlsson (2011)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Desta forma, com base no referencial abordado para esta dissertação, o *organizational misbehavior* é uma temática complexa e demanda pesquisas multidisciplinares e com diferentes perspectivas para a compreensão de sua presença no contexto organizacional. Entendemos, com apoio na literatura de Vardi e Wiener (1996), que o *organizational misbehavior* são comportamentos inadequados de membros das organizações que violam normas, valores ou costumes sociais, de forma intencional e inclui dentro desta gama de mau comportamento as várias micro-violências que são observamos diariamente no ambiente organizacional, e, também, em retratações pela mídia, que engloba desde uma falta, um atraso, até uma agressão, roubos e crimes corporativos, etc.

Diante da diversidade de tipos de mau comportamento, também existem as diversas formas de manifestações de resistência organizacional (Quadro 4). Alguns autores citam a resistência à mudança e outros focam na resistência com uma manifestação de poder, que é o foco desta dissertação. A resistência organizacional pode se manifestar em diversas faces

<sup>2</sup> A obra de Michel Foucault tem fases distintas, principalmente, quanto às noções de poder. Para esta dissertação, trabalhamos com essa concepção sem nos estender à complexidade de sua obra, visto que não trará prejuízos aos nossos propósitos.

apontadas na literatura, como a resistência cotidiana, o humor, o uso da voz, a voz como protesto em redes sociais, o silêncio e até mesmo o próprio mau comportamento.

A seguir, apresentaremos o percurso metodológico utilizado para alcançar os objetivos propostos nesta dissertação, com o intuito de compreender como se manifestam as relações de poder expressas nos relatos dos entrevistados que trabalham nas instituições públicas de ensino superior do Triângulo Mineiro e Sul Goiano.

### 3 O PERCURSO METODOLÓGICO

O objetivo geral desta pesquisa é interpretar as experiências de *organizational misbehavior* em instituições públicas de ensino superior do Triângulo Mineiro e Sul Goiano. Pretendemos analisar essas experiências *organizational misbehavior* com base nas entrevistas realizadas com pessoas que trabalham em instituições públicas de ensino superior nas mesorregiões do Triângulo Mineiro e Sul Goiano. Apresentamos, nesta seção, os aspectos metodológicos e também o posicionamento epistemológico adotado para a realização desta pesquisa.

Para realização de uma pesquisa, o pesquisador deve se apoiar em teorias consolidadas e, também, deve conhecer os pontos de vistas sobre os quais os autores se apoiam. Nesse entendimento, Burrell e Morgan (2006) trazem os quatro principais paradigmas sociológicos que as pesquisas em ciências sociais podem ser apoiadas: funcionalista, interpretativista, humanismo radical e estruturalismo radical. Cada um desses paradigmas apresentam uma visão de mundo exclusiva e uma forma diferente de entender as relações sociais. Dessa maneira, um estudo que se posiciona em um desses paradigmas não pode se posicionar em nenhum outro, pois não podem ser comparados. Entretanto, uma pesquisa pode se localizar em um desses paradigmas e ter tendências que se aproximam de outro.

Explicando cada um desses paradigmas, Burrell e Morgan (2006) ensinam que, em um paradigma funcionalista, os pesquisadores tendem a se apoiarem em um ponto de vista objetivo, explicando a teoria de forma realista e apresentando soluções práticas. Os estudos que adotam o paradigma interpretativista vão buscar entender as relações sociais a partir de sua interpretação, ou seja, como elas se apresentam na realidade. O humanismo radical parte do pressuposto de que o homem é peça fundamental para as relações de mudança e não se limita às restrições da sociedade. E, por último, tem-se o estruturalismo radical, que é visto como uma orientação para a mudança sob o enfoque objetivo.

Dessa forma, levando em consideração que, em nossa pesquisa, temos interesse em compreender as experiências de *organizational misbehavior* nas organizações públicas sob o ponto de vista dos entrevistados, com vistas à mudança, nosso enquadramento epistemológico é descrito pela interação do estruturalismo radical e o humanismo radical. Mesmo não havendo consenso sobre a possibilidade de interações entre os paradigmas, Burrell (1998) argumenta que o estado normal da ciência organizacional é pluralístico. Com base nesse entendimento, concordamos com Misoczky (2003) sobre a capacidade de comunicação entre

os dois paradigmas, dependendo do quadro teórico de suporte da pesquisa, bem como de seus objetivos. Neste caso, nossa análise sobre o *organizational misbehavior* é realizada considerando a resistência como uma perspectiva para a mudança.

### 3.1 Detalhes de uma pesquisa sobre *organizational misbehavior*

A análise que fazemos sobre o *organizational misbehavior* parte da visão de pessoas que vivenciaram ou presenciaram o tema, o que pode contribuir para a compreensão das manifestações dos variados tipos de mau comportamento. Dessa forma, esta pesquisa, quanto à natureza, se caracteriza como uma pesquisa empírica, a qual, de acordo com Demo (2000), é aquela que tem por objetivo trazer a público os dados que são importantes e apropriados, colhidos a partir do interesse do pesquisador, sendo as conclusões sobre o tema alcançadas pela experiência de terceiros. Nesse sentido, realizamos entrevistas com pessoas que vivenciaram o *organizational misbehavior* para compreender aspectos relevantes sobre suas experiências.

Uma característica dos estudos organizacionais é a recorrência da utilização de pesquisas qualitativas, as quais dispõem de técnicas diversas para abordar os resultados dos estudos nesse campo de pesquisa. Essa é um tipo de pesquisa com potencialidades de avanços, porém não existem procedimentos específicos que descrevam os dados, como as fórmulas para um determinado estudo, mas há uma possibilidade de melhoria da área com a exploração das inúmeras técnicas de pesquisa (MESQUITA; MATOS, 2014).

Gaskell e Bauer (2002) entendem que uma pesquisa do tipo qualitativa permite que o pesquisador compreenda as interpretações sociais do mundo por meio da compreensão das experiências ao seu redor, uma vez que essas interpretações são responsáveis pelo impulso que cria no mundo social. A pesquisa qualitativa também objetiva detalhar as “crenças, atitudes, valores e motivações” (GASKELL; BAUER, 2002, p. 65) das pessoas, em consonância com o comportamento e contexto social em que vivem, para uma melhor compreensão dessa realidade. Ainda, esse tipo de pesquisa tem por finalidade explorar as determinadas opiniões e representações do tema pesquisado.

Tomando como base também as afirmações de Flick (2009) sobre a pesquisa qualitativa, caracterizamos este trabalho como uma pesquisa qualitativa, tendo em vista o intuito de pesquisar o *organizational misbehavior* de maneira subjetiva, diante das diversas particularidades que permeiam os estudos dessas relações sociais. As experiências foram analisadas individualmente, em um contexto específico, em um determinado tempo, local e



situação, não tendo como objetivo a generalização dos resultados.

### 3.2 A construção do *corpus* de pesquisa

A palavra *corpus* tem origem no latim e significa corpo. Em ciências históricas, essa palavra faz referência a uma coleção de textos ou a uma coleção de materiais necessários, coletados previamente, para a utilização em uma análise posterior. A construção do *corpus* é a base para qualquer pesquisa qualitativa e sua coleta de dados (GASKELL; BAUER, 2002), iniciando pela coleta de documentos que se constituirão em uma base de dados para uma investigação científica. Em ciências sociais, o termo compreende as escolhas que serão a base para uma investigação empírica, neste caso, o *corpus* da pesquisa são os entrevistados escolhidos para as entrevistas. A construção do corpus de pesquisa.

Gaskell e Bauer (2002) afirmam que o *corpus* da pesquisa deverá, primeiramente, ter apenas um tema específico, e deve ser composto a partir de um ciclo natural dos acontecimentos. Dessa forma, delimitamos como *corpus* desta pesquisa pessoas que trabalham em instituições públicas de ensino superior e que tenham experimentado qualquer tipo de *organizational misbehavior*. A justificativa para o critério de escolha do *corpus* de pesquisa deve-se à importância da administração pública para a sociedade, que envolve prestar um serviço público, gratuito e de qualidade, sempre considerando os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme a Constituição Brasileira (BRASIL, 1988).

Para delimitar as pessoas selecionadas para a realização desta pesquisa, fizemos uma aproximação com pessoas de nosso conhecimento que trabalham em instituições públicas de ensino superior e, mediante uma conversa informal, explicamos as bases teóricas de nosso estudo, bem como outros aspectos relevantes da pesquisa.

Após essa aproximação, solicitamos que essas pessoas nos indicassem outras pessoas que já tenham tido experiências com o *organizational misbehavior*, considerando , que, conforme Biernacki e Waldorf (1981), consiste em indicações feitas por pessoas que conhecem outras pessoas que possuem as características de interesse da pesquisa, apresentando-as ao pesquisador. Essa técnica é aplicável, principalmente, quando se trata de temas sensíveis, como é o caso desta pesquisa que trata do *organizational misbehavior* (BIERNACKI; WALDORF, 1981).

Com a utilização da técnica de bola de neve, buscamos atingir um número de pessoas até que a saturação dos dados ocorresse, como recomendam Gaskell e Bauer (2002). A

saturação refere-se ao momento no trabalho de campo em que novos dados já não trazem mais esclarecimentos sobre o objeto da pesquisa (GLASER; STRAUSS, 1967), que, neste caso, ocorreu a partir da décima quinta entrevista. Foram selecionadas pessoas que trabalham em organizações públicas e que tenham tido experiências sobre o mau comportamento organizacional para realização das entrevistas semiestruturadas.

A seguir, no Quadro 5, apresentamos o perfil dos entrevistados desta pesquisa com nome, idade, cargo e escolaridade. Os nomes apresentados são nomes fictícios utilizados para representar cada entrevistado. Estes nomes foram escolhidos aleatoriamente, com o intuito de manter os entrevistados no anonimato.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

	Nome	Sexo	Idade	Cargo	Escolaridade
1	Claire Underwood	F	31	Técnico- Administrativo	Graduação
2	Zoe Barnes	F	34	Técnico- Administrativo	Especialista
3	Frank Underwood	M	32	Técnico- Administrativo	Especialista
4	Doug Stamper	M	32	Técnico- Administrativo	Mestrado
5	Peter Russo	M	57	Técnico- Administrativo	Mestrado
6	Leann Harvay	F	33	Técnico- Administrativo	Mestrado
7	Jackie Shape	F	45	Técnico- Administrativo	Mestrado
8	Cristina Gallagher	F	28	Técnico- Administrativo	Especialista
9	Edward Meecheem	M	36	Técnico- Administrativo	Mestrado
10	Remy Danton	M	48	Técnico- Administrativo	Técnico
11	Jassine Skorsky	F	40	Professora	Doutorado
12	Linda Vasquez	F	46	Professora	Doutorado
13	Catherine Durant	F	54	Professora	Doutorado
14	Elizabeth Hale	F	37	Professora	Doutorado
15	Lucas Goodwin	M	48	Professor	Doutorado
16	Nancy Kaufberger	F	43	Professora	Doutorado
17	Raymond Tusk	M	38	Professor	Doutorado
18	Heather Dunbar	F	38	Professora	Mestrado
19	Ferry Womack	M	59	Professor	Doutorado
20	Garret Walker	M	47	Professor	Doutorado

Fonte: Elaborado pela autora.

O número de entrevistados totalizou 20 pessoas, sendo 10 técnicos administrativos e 10 docentes. As idades desses entrevistados variam entre 28 a 59 anos e a maioria dos entrevistados possui um perfil de escolaridade de nível superior completo. Quanto ao sexo,

foram entrevistadas 11 mulheres e 9 homens.

### 3.3 Coleta de Dados

Os métodos tradicionais de coleta de dados, segundo Melo *et. al.* (2007), costumam seguir uma tendência natural, visando um padrão dentro do que se considera aceitável pela sociedade, sendo assim, considerando que o mundo organizacional é amplo e complexo, os autores sugerem que, ao invés das coletas tradicionais, sejam utilizadas técnicas diferentes e que complementem a coleta de dados da pesquisa, sendo uma dessas sugestões o uso de técnicas projetivas.

Nesse sentido, a coleta de dados desta pesquisa foi realizada utilizando a técnica projetiva como estímulo visual, utilizando imagens que representavam os tipos de *organizational misbehavior* apresentados na literatura, com o intuito de complementar a forma da coleta de dados em apoio à apresentação do tema da pesquisa e também estímulo à pessoa para descrição da sua experiência com o tema. A entrevista semiestruturada foi realizada individualmente e apoiada no aporte teórico, que foi nossa base para elaboração do roteiro de entrevista.

A pesquisa foi submetida para parecer e avaliação do Comitê de Ética em Pesquisas Sociais, na Universidade Federal de Uberlândia – MG (CEP/UFU), em 11/10/2017, sob número de registro CAAE: 80751217.7.0000.5152, tendo sido aprovada.

#### 3.3.1 Técnicas Projetivas

A utilização de técnicas projetivas originou-se, primeiramente, para aplicação em testes psicológicos, conforme Frank (1939), em que o intuito da técnica se concentrava nos indivíduos para que esses organizassem seus pensamentos e experiências de forma a manifestar o significado de sua personalidade. Esse tipo de técnica foi utilizada em estudos relacionados à psicanálise (BODDY, 2007), em estudos de organizacionais (ZANELLI, 1997), na área de marketing (MALHOTRA, 2001) e na área de ensino em administração (PAIVA et al., 2014), entre outros.

Malhortra (2001, p.165) define a técnica projetiva como sendo “uma forma não estruturada e indireta de perguntar que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações subjacentes sobre os problemas em estudo”. Vieira e Tibola (2005) destacam que as técnicas projetivas podem ser úteis para uma explicação

inicial sobre a pesquisa, de forma a proporcionar um melhor entendimento de um tema pouco explorado.

O uso de técnicas projetivas, segundo Melo *et. al.* (2007), apresenta uma vantagem importante, pois essas técnicas estimulam respostas que, sem o seu uso, os participantes da pesquisa ficariam constrangidos em falar. Concordando com as autoras, optamos em utilizar a técnica projetiva, com o intuito de proporcionar uma aproximação maior do entrevistado com o tema da pesquisa, para uma melhor compreensão.

Para Minayo (1993), a entrevista projetiva está relacionada ao emprego de estímulos visuais, sejam eles fotos, filmes ou vídeos. A utilização dessa técnica permite o aprofundamento das informações em relação a um determinado tema, evitando respostas diretas. Assim, como estímulo para os entrevistados, utilizamos figuras selecionadas pela pesquisadora com o intuito de retratar diversas situações em que o *misbehavior* pode estar presente com o aporte da literatura.

Uma das limitações dessa técnica diz respeito à sua aplicação, pois, para isso, é necessária a participação de pessoas que conheçam bem os métodos para que sua utilização seja um suporte nesse tipo de entrevista. Outra limitação é a subjetividade da técnica projetiva, que pode levar a inúmeras interpretações nas análises do *organizational misbehavior*, mas, mesmo com suas limitações, a técnica projetiva é muito útil quando se trata de temas sensíveis, pessoais ou confidenciais (MELO ET. AL., 2007), que é o caso da nossa pesquisa.

Dessa forma, os benefícios da utilização da técnica projetiva superam suas limitações, e seu uso nesta pesquisa contribuiu para que os entrevistados pudessem ter uma melhor compreensão do tema e também como estímulo ao entrevistado durante as entrevistas para ajudar a lembrar alguma outra experiência que tenha vivenciado.

Nesta pesquisa utilizamos como técnica projetiva, o uso de imagens que retratem o *organizational misbehavior*. Estas imagens foram selecionadas de acordo com os tipos de *organizational misbehavior* apontados na literatura. Agrupamos os vários tipos de mau comportamentos de acordo com suas similaridades e procuramos imagens no Google Imagens que mais representassem esses tipos. Ao todo foram utilizadas 19 imagens (apêndice B)

A aplicação da técnica projetiva foi realizada em três momentos distintos, de acordo com o andamento das entrevistas. No início da entrevista perguntamos a todos os entrevistados o que ele entendia por mau comportamento e pedimos exemplos. Após esta primeira pergunta se o entrevistado não conseguisse definir o que seria mau comportamento,

iniciava a aplicação da técnica projetiva com o intuito de demonstrar o que seria o mau comportamento. Este seria o primeiro momento de aplicação da técnica projetiva.

O segundo momento de aplicação da técnica projetiva, foi após a segunda pergunta do roteiro que pedimos que a pessoa nos contasse alguma experiência que ela tinha experienciado ou vivenciado. Se o entrevistado não lembrasse de nenhuma experiência de mau comportamento, iniciava a aplicação da técnica projetiva com o intuito de estimular essa lembrança.

E o terceiro momento de aplicação da técnica projetiva foi ao final da entrevista. O entrevistado após nos contar sua experiência e responder todas as perguntas do roteiro de entrevista passava pela aplicação da técnica projetiva ao final com o intuito de estimular alguma outra experiência de mau comportamento.

### **3.3.2 Entrevistas semiestruturadas**

Quanto à técnica de coleta de dados, utilizamos entrevistas semiestruturadas, em virtude de suas vantagens em relação aos outros tipos de entrevistas, como cita Flick (2009): a possibilidade de uma flexibilização para contribuir com novas informações que possam surgir durante a entrevista, além de permitir a utilização de um guia de entrevistas que pode tornar os relatos mais estruturados quando se tratar da análise das transcrições.

Além disso, Trivinos (2008) demonstra que esse tipo de entrevista seria o mais adequado quando se está tratando de pesquisas com abordagem qualitativa, uma vez que essa possui esquemas livres, com pouca estruturação, e não há a necessidade de seguir uma ordem fechada das proposições, deixando o entrevistado e o entrevistador mais livres para a condução das entrevistas.

Flick (2009) complementa que os entrevistados conseguem contribuir melhor com seus pontos de vista, e mais abertamente, o que não acontece quando a entrevista se dá de forma rígida e padronizada, com utilização de questionários fechados. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente. Em geral, as entrevistas foram realizadas no local de trabalho do entrevistado. A maioria das entrevistas tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos, sendo que a entrevista com menor duração teve 30 minutos e a entrevista que teve uma maior duração foi de 2 horas e 45 minutos. As transcrições totalizaram 272 laudas.

### **3.3.3 Roteiro da Entrevista**

Conforme descreve Yin (2008), a elaboração do roteiro permite ao entrevistador definir os tópicos que deseja abordar durante a entrevista e, para construí-lo, faz-se necessário o conhecimento prévio da literatura que norteará as perguntas a serem feitas aos entrevistados. Para uma entrevista semiestruturada, o pesquisador deve elaborar o tópico-guia que lhe servirá de auxílio durante as entrevistas. De acordo com essas considerações, construímos o tópico-guia com base nos objetivos da pesquisa e na literatura que abordamos sobre o tema. A seguir, no Quadro 6, apresentamos o tópico-guia utilizado nas entrevistas semiestruturadas relacionando os objetivos à teoria.

Quadro 6 - Tópico-guia para roteiro de entrevista semiestruturada

(continua)

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referência Teórica	Autor	Roteiro de Entrevista	
Interpretar as manifestações e as respostas ao <i>organizational misbehavior</i> em organizações públicas.	Analisar as relações de poder surgidas no ambiente organizacional e expressas nos relatos dos entrevistados;	<i>Organizational Misbehavior</i> é “qualquer ação intencional dos membros das organizações que viola (a) normas organizacionais e expectativas”, e ou qualquer ação intencional que viola “(b) valores padrões e costumes sociais com uma conduta inadequada”	Vardi e Wiener (1996)	1	Você já passou por alguma situação de <i>misbehavior</i> ? Conte-me como foi.
				2	Nessa situação que você relatou, qual era a intenção dessa (s) pessoa (s)? Beneficiar a si mesmo, a organização ou causar dano (dano a alguém ou a alguma coisa)?
	Classificar as condutas de <i>organizational misbehavior</i> identificadas na pesquisa, de acordo com a literatura;	Objetivo do <i>organizational misbehavior</i> : Tipo (S) beneficiar a própria pessoa; Tipo (O) - beneficiar a organização; Tipo (D) - causar dano.		3	Nessa experiência que você relatou, quais são as suas impressões sobre a intenção dessa(s) pessoa(s)? Beneficiar a si mesmo, a organização ou causar dano (dano a alguém ou a alguma coisa)? Que tipo de benefícios você entende que poderiam ser gerados ou foram gerados nessa situação?
		Motivações para o <i>organizational misbehavior</i> : Pessoal, interesse próprio; identificação de semelhanças e lealdade com a organização; forças mentais e/ou normativas;		4	Quais motivos levaram essa (s) pessoa (a) a ter estas atitudes? (motivação própria, interesses pessoais, lealdade com a organização, uma regulamentação legal?)
		Consequências do <i>organizational misbehavior</i> : Funcionais ou disfuncionais, negativa ou positiva;		5	O que a situação relatada trouxe de consequência para você? (Como você passou a agir depois do ocorrido)
		Alvo do <i>organizational misbehavior</i> : processos internos; organização; membros da organização		6	Essa pessoa tinha um alvo específico a ser atingido? (uma pessoa, um setor, uma atividade) Essas atitudes demonstram alguma pretensão que esta pessoa tinha em relação à organização?

Quadro 6 – Tópico-guia para roteiro de entrevista semiestruturada

(conclusão)

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Referência Teórica	Autor	Roteiro de Entrevista	
Interpretar as manifestações e as respostas ao <i>organizational misbehavior</i> em organizações públicas.	Analisar os desdobramentos das situações relatadas pelos pesquisados, buscando reconhecer as estratégias de resistência.	Resistência como uma defesa	Knights, 2002	7	Quais atitudes você tomou para sair dessa situação?
		Resistência não intencional ou uma combinação maliciosa	Kondo (1990)		
		Resistência como paródia, ironia, sátira e cinismo	Mumby (2005) Collinson (2003)	8	Como você lidou com o ocorrido?
		Resistência como forma de protesto	Courpasson; Dany (2009)	9	Qual foi o seu mecanismo de defesa?
		Resistência como uma ação a mudança	Dent e Goldberg (1999)	10	Você revidou a situação com alguma atitude? Como?
		Humor como forma de resistência	Rodrigues e Collinson (1995))	11	Qual foi a sua estratégia para resistir a essa situação?
		Resistência Cotidiana como forma de resistência	Scott (2002)	12	Geralmente quando ocorrem estes problemas, há muitos boatos e comentários sobre o que está acontecendo. O que as pessoas que estavam de fora do problema comentavam sobre o assunto?
		Uso da voz como forma de resistência	Bryant (2003)		
		A voz como protesto em redes sociais como forma de resistência	Medeiros e Alcadipani (2016)		
		O silêncio como forma de resistência	Orlandi (2007)	13	Teve algum momento que você não mais suportou a situação? Quais atitudes você teve?
		Mau comportamento / <i>Misbehavior</i> como forma de resistência	Ackoyd e Tompson (1999) Karlsson (2011)	14	Tem alguma questão que eu poderia ter perguntado a você sobre o assunto e não perguntei? Você gostaria de falar mais alguma coisa?
		Oposição as relações de exploração existentes na organização	Anteby (2008)		

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O roteiro utilizado (Apêndice A), além de auxiliar nas entrevistas, serviu de base para a análise do material empírico que, nesse caso, foi a análise crítica do discurso.



### 3.4 Análise Crítica do Discurso

De acordo com Fairclough (2001), a linguagem está intimamente ligada aos processos sociais e culturais, sendo essa um importante aspecto para a análise linguística como método para estudar a mudança social. A análise crítica do discurso é uma perspectiva de análise crítica que inclui uma abordagem tridimensional do discurso: texto, prática discursiva e prática social. Essa perspectiva de análise tem por objetivo estudar os impactos do discurso e também as mudanças culturais de modo a revelar como os discursos se relacionam em determinados contextos, para a produção de sentido (FAIRCLOUGH, 2001).

Para Fairclough (2001), a análise crítica do discurso pode ser realizada pelo modelo tridimensional, em que o pesquisador faz a relação do discurso com a construção de significados que esses produzem nas relações sociais, levando em consideração também as crenças. Nesse tipo de análise, é importante considerar a representação de mundo que o discurso possui para o interlocutor.

Neste estudo, utilizamos a análise crítica do discurso conforme Fairclough (2001): a análise do discurso como texto, análise do discurso como uma prática discursiva e a análise do discurso como uma prática social. Na maioria das vezes, essa análise não segue um roteiro pré-estabelecido, ou uma etapa, mas são realizadas simultaneamente pelo pesquisador.

**Discurso**, para Fairclough (2001, p.91), “[...]é uma prática não apenas de representação do mundo, mas de significação do mundo, constituindo e construindo o mundo em significado”. Para o autor, o discurso contribui para a construção das identidades sociais, para construir as relações sociais entre as pessoas e também para construção de sistema de conhecimento e crença.

O discurso é uma prática política e ideológica: “como prática política, estabelece, mantém e transforma as relações de poder” e como prática ideológica, o discurso “constitui, naturaliza, mantém e transforma os significados do mundo de diversas posições nas relações de poder” (FAIRCLOUGH 2001, p.91). Essas duas dimensões não são independentes, pois a ideologia é que dá luz aos significados nas relações de poder, seja exercendo o poder e também na luta pelo poder. E a prática política não é apenas um local de luta, mas um marco na luta do poder.

O discurso em questão corresponde às dimensões textuais, os conteúdos, tópicos e assuntos, e, no caso desta dissertação, as entrevistas transcritas para análise referem-se ao discurso que será analisado. Dessa forma, a análise crítica do discurso possibilita vislumbrar a reprodução de determinada ordem social das experiências dos entrevistados.

O foco de Fairclough (2001) é a mudança discursiva em relação à mudança social e cultural. Para trabalhar esse discurso, o autor sugere que qualquer discurso pode ser considerado tanto texto, prática discursiva e prática social, simultaneamente. A seguir, no Quadro 7, trazemos cada uma dessas dimensões e os aspectos considerados em cada uma delas.

Quadro 7 – Modelo Tridimensional de Análise Crítica do Discurso

Modelo Tridimensional de Análise Crítica do Discurso					
Texto		Prática Discursiva		Prática Social	
Vocabulário	Palavras individuais – neologismos, lexicalizações, relexicalizações de domínios da experiência, superexpressão, relações entre palavras e sentidos	Produção		Ideologia	Sentidos Pressuposições Metáforas estilo
		Distribuição			
		Consumo			
		Contexto			
		Força	Tipos de atos de fala desempenhados		
Gramática	Das palavras combinadas em frases				
Coesão	Ligações entre as frases, através de mecanismos de referência, palavras de mesmo campo semântico, sinônimos próximos e conjunções	Coerência	Conexões e inferências necessárias e seu apoio em pressupostos ideológicos	Hegemonia (orientações)	Econômicas Políticas Ideológicas Culturais
Estrutural textual	Propriedades organizacionais do texto em larga escala, às maneiras e à ordem em que elementos são combinados.	Intertextualidade	Uso de outros textos		

Fonte: Elaborado com base em Fairclough (2001).

A **primeira dimensão** é a **análise textual**, que envolve quatro itens básicos: **vocabulário (lexicalização); gramática, coesão e estrutura textual**. O **vocabulário** é um ponto importante da análise, em que a análise das palavras utilizadas no discurso permite entender e compreender seus significados através de suas lexicalizações e símbolos socialmente construídos. No vocabulário também são analisadas as metáforas buscando entender o significado que elas trazem, pois já fazem parte dos aspectos culturais e estão naturalizadas nas culturas (FAIRCLOUGH, 2001).

Na **gramática**, a análise central está voltada para as palavras combinadas em orações. A unidade principal da gramática são as orações simples, que, em conjunto, combinam para

formar orações complexas. Toda oração constituiu um emaranhado de significados ideacionais, interpessoais e textuais. Assim, a forma pela qual as pessoas constroem suas orações é que revelam suas escolhas sobre o significado de identidade, relações sociais, conhecimento e crenças (FAIRCLOUGH, 2001).

A **coesão** refere-se à ligação das orações em frases de forma a construir os textos. Essa ligação pode ser realizada de variadas formas, como: vocabulário de um mesmo campo semântico, por repetição das palavras, pelos sinônimos, com mecanismos de referência e substituição - como é o caso do uso de pronomes e artigos -, e também pelo uso de conjunções – portanto, entretanto, mas. Entender a coesão pressupõe entender como o grupo de enunciados são criados de forma a concretizar a formação de um texto (FAIRCLOUGH, 2001).

A **estrutura textual** também está relacionada com a forma com que os textos foram elaborados e como esses diferentes tipos de textos são estruturados de modo a “ampliar a percepção dos sistemas de conhecimento e crença e dos pressupostos sobre as relações sociais e as identidades sociais’. O interesse aqui está na construção do discurso, ou seja, como o texto foi construído e como essa construção contribui para a manifestação de crenças e pressupostos sobre identidades (FAIRCLOUGH, 2001, p. 106).

A **segunda dimensão** é a **análise da prática discursiva**, que envolve os processos de produção, distribuição e consumo textual, além da força, coerência e intertextualidade. Com base em Fairclough (2001), a prática discursiva é uma interpretação da dimensão que trabalha a produção e interpretação textual. A análise da prática discursiva também está relacionada com a análise textual, ou seja, em uma análise, essas duas se entrelaçam. Dessa forma, nesta análise, levam-se em conta a prática social e a forma como as pessoas agem, produzem e aprendem o conhecimento compartilhado.

Relacionado ao processo de **produção textual**, este considera as formas particulares sob os quais os textos foram produzidos e o contexto social específico. Em um mesmo texto, o produtor pode assumir diferentes posições, ocupada por uma única pessoa ou por pessoas distintas no discurso. Quanto ao processo de **distribuição**, esse pode ser simples, como uma conversa na qual o contexto é apenas aquele momento da conversa, ou complexa, como em textos políticos, jornalísticos e entrevistas, que têm um padrão próprio de **consumo** e rotina para produção e transformação. Dependendo do contexto, o texto pode ser produzido de diferentes formas, e assim pode revelar ordens sociais distintas (FAIRCLOUGH, 2001).

Fairclough (2001) ainda traz que no processo de produção e interpretação, o contexto inclui a situação, que é uma forma de interpretar a prática social e excluir os outros sentidos

possíveis do qual o discurso faz parte. O contexto também auxilia a evitar os sentidos opostos da força de um discurso. E para compreender a **força** de um discurso, deve-se compreender o contexto que servirá de base para a interpretação dessas realidades sociais. O contexto, nesse caso, pode diminuir ou aumentar a importância de um discurso. Além disso, os aspectos de identidade sociais também são relevantes, tais como: gênero, etnia e idade. Assim, o efeito do contexto sobre a interpretação textual da prática discursiva depende da leitura da situação.

A **coerência** é mais um dos tópicos de análise da prática discursiva em que se leva em consideração a propriedade do texto ou propriedade da interpretação. Um texto que possuiu uma coerência é aquele cujas partes têm relação com um sentido. Mas um determinado texto só faz sentido para aquela pessoa que vê nele um sentido, ou seja, a pessoa que é capaz de estabelecer relações entre os textos. Esses princípios têm ligação com a função ideológica da interpretação do sujeito, pois “os textos estabelecem posições intérpretes que são capazes de fazer as conexões de acordo com os princípios interpretativos relevantes” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 113).

Nessa etapa, ainda analisamos a **intertextualidade**, que é a característica que os textos têm de conter fragmentos de outros textos. Esses fragmentos podem estar explícitos, como a **intertextualidade manifesta**, e também podem estar mesclados como a **intertextualidade constitutiva**. Podem ter efeitos distintos como o de assimilar, contradizer ou ironizar um discurso (FAIRCLOUGH, 2001).

Fairclough (2001) traz que a intertextualidade manifesta refere-se à recorrência de outros textos específicos ao discurso. Já a intertextualidade constitutiva está relacionada a constituição heterogênea através dos elementos da ordem do discurso. De forma geral, a intertextualidade aparece no discurso de forma a naturalizá-lo, situar elementos históricos, ou com um conceito do passado para transformar a realidade social e tomar com verdade no presente.

A **terceira dimensão** é a análise da prática social. Essa tem como objetivo analisar o discurso em relação à ideologia e ao poder, e situar o discurso em uma situação de poder como hegemonia na concepção das lutas hegemônicas. Na análise da prática social, procuramos entender, nos discursos dos entrevistados, as ideologias, o que envolve compreender os sentidos, pressuposições, metáforas e estilos de um discurso, além de compreender a hegemonia, que são as orientações do discurso, seja ela econômica, política, ideológica ou cultural (FAIRCLOUGH, 2001).

Para Fairclough (2001), a **ideologia** corresponde às significações ou construções da realidade em várias dimensões das práticas discursivas e que levam à produção, reprodução

ou transformação das relações de dominação. Nesse sentido, as práticas discursivas são investidas ideologicamente da maneira que incorporam suas significações para manter ou reestruturar as relações de poder. Nem todo discurso é ideológico, as ideologias surgem nas sociedades caracterizadas por relação de dominação com base na classe, no gênero social ou grupo cultural.

A **hegemonia** diz respeito à liderança ou dominação nos domínios econômicos, político, cultural e ideológico de uma sociedade. É o poder que uma classe econômica em aliança com outras formas sociais detém sobre a sociedade. Também é um foco de constante luta entre classes, sendo utilizada para construir, manter ou romper alianças e relações de dominação ou subordinação. Entender a hegemonia permite analisar a prática social a qual pertence o discurso nos termos das relações de poder (FAIRCLOUGH, 2001).

Para uma análise crítica do discurso, convém analisar conjuntamente essas três dimensões: texto, prática discursiva e prática social, compreendendo que alguns aspectos dessas dimensões podem ser analisados com mais profundidade que outros, e, ainda, algumas análises podem se sobrepor a outras.

No caso desta dissertação, mesmo que saibamos que existam todos esses aspectos que podem ser utilizados em uma análise crítica do discurso, nem todos foram utilizados nesta análise. Escolhemos a análise crítica do discurso por concordar com Fairclough (2001) que os discursos constituem significados que podem ser analisados através das práticas sociais, ideológicas e políticas que representam manifestação de poder e, para isso, os discursos foram analisados considerando a análise textual, as práticas discursivas e as práticas sociais em um modelo tridimensional.

## 4 EXPLORANDO EXPERIÊNCIAS SOBRE *ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR*

O objetivo deste capítulo é apresentar a análise das experiências relacionadas ao *organizational misbehavior* em instituições públicas de ensino superior, do Triângulo Mineiro e Sul Goiano, relatadas pelos entrevistados, por meio da análise crítica do discurso, com o intuito de desvendar as ideologias e hegemonias presentes nos discursos.

A análise do *corpus* se dará a partir da visão das pessoas entrevistadas, buscando uma compreensão do contexto em que emergiram as relações de poder expressas. Identificamos, pelo discurso dos entrevistados, duas relações de poder mais marcantes: (1) **tensões entre grupos ocupacionais** e (2) **tensões ideológicas** quem compõem a primeira parte da estruturação deste capítulo. E, na segunda parte, trazemos a discussão dos resultados desta dissertação.

### 4.1 Tensões entre grupos ocupacionais

A primeira relação de poder que destacamos refere-se as tensões entre grupos ocupacionais, que foi predominante nos discursos dos docentes e também dos técnicos-administrativos. Na maioria dos relatos, os entrevistados, ao contar suas experiências, fazem inferências ao semântico da hierarquia, grupos, superioridade e inferioridade, destacando em seus relatos de experiências a relação expressa de poder entre técnicos e docentes.

Recorrentemente, essa prática social de poder é destacada nas entrevistas, como podemos ver no discurso do professor entrevistado Garret Walker: “[...] os professores, na época entravam com graduação, especialização, era outra realidade. Então, quem é remanescente dessa época **se acha diferente**, em **outro patamar**, e o técnico era considerado um **subalterno** [...]” (Entrevistado Garret Walker, 2017).

Algumas palavras destacadas no discurso do professor Garret Walker, como a expressão “**outro patamar**”, são utilizadas para enfatizar a prática social de superioridade, que leva ao entendimento de que o professor é superior ao técnico e enfatiza que o docente pertence a uma classe superior à do técnico. A expressão lexical “**ser diferente**” também revela essa prática social de superioridade, conforme mencionado acima, como se o técnico pertencesse a outra classe social e, dessa forma, não pode ser comparado ao professor.

A palavra “**subalterno**” deriva do mesmo campo lexical das palavras submissão, submisso, o que induz a uma prática social que demonstra inferioridade na representação do

técnico perante os professores. O uso dessa expressão no discurso revela uma prática social ideológica e é utilizada pelo professor entrevistado Garret Walker para ilustrar como o técnico está sendo enxergado nessa relação de poder, ou seja, como se devesse submissão aos professores.

A prática discursiva revela um contexto de poder e submissão. Nesse caso, a existência do mau comportamento se dá em razão da constante luta por um troféu que não existe. Dessa forma, a prática social ideológica revela a existência da relação expressa de poder entre técnicos e docentes, o que leva à manifestação do *organizational misbehavior*, como representado no discurso do professor Garret Walker:

[...] um professor **foi autoritário** com o técnico e exigiu que ele tivesse feito algum procedimento que não estava dentro dos elementos dele de trabalho, das tarefas e ele disse que não faria e **o professor chegou a agredi-lo, a empurrá-lo** e o técnico ficou muito magoado em relação a isso [...] (Entrevistado Garret Walker, 2017).

Em razão da existência dessa luta de poder entre docentes e técnicos, o mau comportamento se manifesta e, nesse caso, foi em forma de uma agressão física. Pelas palavras utilizadas no discurso, **“agredi-lo”** e **“empurrá-lo”**, que o professor, após uma negativa do técnico, se achou no direito de tentar garantir que seu pedido fosse atendido por meio da imposição pela força, empurrando e agredindo o técnico, bem como utilizando o seu “poder” de “professor”, que ele considera como “superior” ao técnico. Abaixo, outro trecho evidencia essa agressão:

[...] estes mais antigos, que é o caso do professor que eu estou relatando, é como se **o técnico estivesse muito abaixo e ele está acima por ser docente** e o técnico tem que **obedecê-lo** [...] ... [...] então, ele se exasperou por não ser atendido, se bem que ele foi atendido. Eu acho que chegou a **empurrar o técnico** [...] (Entrevistado Garret Walker, 2017).

No trecho acima, temos a expressão em destaque **“técnico estivesse muito abaixo”**, que revela o sentido ideológico de que o cargo de técnico é inferior, colocando o servidor técnico-administrativo muito abaixo do professor. Logo em seguida, temos a ênfase na expressão **“ele está acima por ser docente”**, que revela também uma ideologia de que quem possui informação ou diploma é superior ao outro, identificada pela expressão **“por ser docente”**, pois, como dizia Francis Bacon, “conhecimento é poder”. Dessa forma, o docente se achou no direito de dar ordens ao técnico e, como seu pedido foi negado, empurrou o técnico, caracterizando-se esse ato como um *organizational misbehavior*.

A palavra grifada **“obedecê-lo”**, utilizada na construção da prática discursiva, reforça também essa manifestação de poder como se, apenas pelo fato de estar na condição de técnico, ele deveria obediência ao professor. E o professor, por estar na condição de docente,

como classe “**superior**”, quem tem o conhecimento, diploma, poderia utilizar da força física para pressionar o técnico a executar o que foi solicitado.

Outro trecho do discurso que demonstra a relação expressa de poder entre o técnico e o docente é destacado a seguir: [...] nosso gestor da unidade acadêmica, na época, ele **tomou as dores não do técnico**, mas **tomou as dores do professor e colocou panos quentes** na situação e **seguia o baile** [...] (Entrevistado Garret Walker, 2017). Apesar de o técnico ter sido agredido, o gestor não reconheceu a atitude do professor como um mau comportamento organizacional, isso é evidenciado pelas expressões “**tomou as dores não do técnico**”, “**tomou as dores do professor**”, o que também é revelado nas expressões semânticas “**colocou panos quentes**” e “**seguia o baile**”, significando que o gestor não resolveu a situação.

Essa situação revela uma ideologia de poder na construção social da realidade de uma prática discursiva que reproduz a superioridade do professor em relação ao técnico. Nesse caso, a estratégia de resistência adotada pelo técnico foi pedir para ser transferido de setor, assim como outros técnicos que trabalhavam no setor e se sentiram desrespeitados, como representado no seguinte discurso: “Isso causou uma insatisfação junto aos demais técnicos. Um ou dois pediram para serem transferidos para outro setor, se sentiram desrespeitados enquanto categoria profissional” (Entrevistado Garret Walker, 2017).

Nesse caso, a omissão do gestor diante do fato fez com que o técnico adotasse uma estratégia de resistência para se defender daquela situação, uma vez que o gestor não tomou qualquer atitude. A estratégia de resistência adotada pelo técnico e seus colegas foi um pedido para serem transferidos de setor. Podemos considerar essa atitude como um silêncio, visto que eles apenas “**pediram para serem transferidos**”, uma vez que nada foi feito para resolver a situação. Nesse caso, o silêncio do oprimido é, dentro do discurso de resistência, uma das formas de oposição ao poder, como conceitua Orlandi (2007).

Para compreender as razões que motivaram esse agressor a tomar essa atitude, perguntamos quais poderiam ser os motivos que levaram o profissional a agir daquela maneira. A resposta do entrevistado foi a seguinte:

É, eu acho que, nesse primeiro momento da agressão, eu acho que foi **uma razão própria** e muito motivada pelo, por essa coisa corrente de que o **professor é superior ao técnico**, mas agora, nessa remessa de novos professores, isso não existe, mas antigamente existia. **Eu sou professor, eu sou superior; você é técnico, você é inferior**. Então, é uma espécie de exercício de poder [...] (Entrevistado Garret Walker, 2017).

O entrevistado destaca no seu discurso que a motivação da agressão foi por uma “**razão própria**”, ou seja, agredindo o técnico, o professor achava que iria fazer se valer do



seu poder de professor para garantir que seu pedido fosse atendido, um benefício próprio que pode ser classificado como o tipo S (*self*), beneficiar a si mesmo, como asseveram Vardi e Wiener (1996). O principal motivo da agressão é a prática social ideológica de poder entre técnicos e docentes, em que o docente é visto como superior, como a expressão diz: **“eu sou professor, eu sou superior; você é técnico, você é inferior”**. Essa expressão revela a constante hegemonia de poder e dominação entre esses dois grupos ocupacionais.

Está clara nesses discursos a prática social ideológica de poder manifestada nas relações entre técnicos e docentes. O discurso foi construído de modo a revelar a constante prática social nesse contexto de dominação: “[...] mas ele exercia esse tipo de poder, inclusive, quando ele chamava o professor. Certa vez, ele era amoroso, mas ele era isso, a gente tinha medo dele, eu, pelo menos, tinha [...]” (Entrevistado Garret Walker, 2017). Ele usa as expressões lexicais “Certa vez, ele era amoroso” e “a gente tinha medo dele”, com o intuito de legitimar essas ações de poder entre técnico e docente como algo natural dessa relação.

Outro discurso também demonstra uma prática social que revela a ideologia de poder entre técnicos e docentes. O enunciador do fragmento, que é técnico-administrativo, destaca que a origem do mau comportamento advém do docente. Veja-se:

[...] é primeiro um **mau comportamento acadêmico**, diretamente do professor pela questão **cultural e hierárquica** que existe, né? Não há uma **cultura hierárquica**, não há uma **hierarquia** entre servidores públicos, como técnicos administrativos, como aquilo no sentido, assim, de um melhor ou pior, como professor e o técnico administrativo, mas, **culturalmente**, fica instaurado com se **a instituição de ensino**. Então, **logo o professor está acima de qualquer coisa e se ele não der a aula [...]** [...] ele **não faz isso aqui girar**, NE? Ele não faz a universidade girar, então, deriva geralmente dele [...]” (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

A expressão utilizada nesse fragmento, **“mau comportamento acadêmico”**, traz o professor como foco principal do mau comportamento por uma questão cultural e hierárquica. No trecho acima, o entrevistado cita três vezes expressões lexicais que derivam da palavra cultura, quais sejam, as palavras “cultura”, “cultural” e “culturalmente”, pelas quais é possível inferir que o mau comportamento advém do professor como se aquele comportamento fosse parte de suas raízes.

A expressão lexical **“hierárquica”** é utilizada para demonstrar a superioridade do professor na estrutura da universidade e, por esse motivo, o mau comportamento parte, primeiramente, do próprio professor. Essas expressões revelam a prática social ideológica da relação de poder expressa entre técnicos e docentes, relacionando cultura e hierarquia para apontar o poder implícito nessas relações.

Mas, apesar de a prática discursiva revelar essa lógica de superioridade ao utilizar a palavra hierarquia, é possível observar, no trecho acima, a construção da prática discursiva

com uma intertextualidade constitutiva. No fragmento, o entrevistado altera a ordem do discurso, trazendo, inicialmente, que “existe uma questão cultural e hierárquica” e, logo em seguida, já apresenta uma negação de sua fala, contradizendo a fala inicial ao utilizar a expressão “não há uma **cultura hierárquica**, não há uma **hierarquia**”. Isso revela que o entrevistado não tem certeza quanto à superioridade do professor, mas afirma, em seguida, essa superioridade com a expressão “**culturalmente fica instaurado**” como se isso fizesse parte da cultura da instituição.

A prática discursiva revela como as orações foram construídas para imprimir um sentido ao texto, como se observa nas duas orações: “**é uma instituição de ensino**” e “**o professor está acima de qualquer coisa**”. Essas duas orações aparecem ligadas por uma conjunção conclusiva, “**logo**”, que está sendo utilizada para trazer uma explicação com se o professor, apenas por se tratar de uma instituição de ensino, seria superior.

As expressões “**se ele não der a aula**” e “**ele não faz isso aqui girar**” reforçam o que mostramos anteriormente. Elas foram construídas de modo a dar um sentido de superioridade do professor na hierarquia da instituição. O enunciador do fragmento utiliza o termo “**girar**” como uma metáfora para se referir ao funcionamento da instituição. O discurso demonstra que, se não existisse o professor para dar a aula, a instituição não funcionaria a contento. Por esses trechos, é possível observar a prática social ideológica de poder envolvida nessas relações em que o docente é tido como superior e único responsável pelo funcionamento da instituição.

Essa relação de poder expressa entre técnicos e docentes, em que o técnico é visto como inferior ao docente, é reforçada no discurso abaixo:

[...] eu nunca deixei de querer ajudar essa parte. Eu, simplesmente, **bati o pé** porque eu vi que estavam me **explorando** e não querendo a minha ajuda, que é diferente. Estavam me colocando sempre em um **patamar abaixo** pelo cargo e não assim, vamos fazer juntos [...] (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

A expressão utilizada pelo técnico-administrativo, entrevistado Edward Meecheem, “**bati o pé**”, representa o descontentamento com a situação à qual ele estava submetido e demonstra sua atitude de não aceitar o que estavam fazendo com ele. Essa foi uma das formas de manifestação de resistência adotada pelo técnico para não aceitar ser explorado. Essa resistência pode ser compreendida com uma resistência cotidiana que, como diz Scott (2002), são todas as manifestações que acontecem no dia a dia das organizações ou em qualquer sistema organizado em que prevaleça um contexto de dominação. Então, nesse contexto de dominação e poder, o técnico resistiu com “**bati o pé**”, ou seja, não atendeu à solicitação do docente, a qual ele considerou uma exploração.

Observamos também no discurso que, ao utilizar a expressão lexical “**patamar abaixo**”, essa relação de poder, em que o técnico é sempre considerado pelo docente como estando em uma hierarquia inferior, é reforçada. Ainda, a palavra “**explorando**” deriva do campo lexical “**exploração**”, a qual nos remete ao período escravagista, que era no qual esse técnico estava se vendo, ou seja, explorado pelo docente que manifestava um mau comportamento nessa relação de poder.

[...] há uma **perseguição no sentido de horário. Você vê que a flexibilização de horários pra um e muito menos pra outros**. Então, você vai entrando nessa parte, você vai vendo que existe isso, você não vai aceitando, você deixa bem claro que você não aceita e, da maneira que eu sou, eu **não tenho papas na língua**, eu não tenho mesmo, eu não tenho, eu não tenho, detesto essas diferenças entre seres humanos [...] (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

No trecho acima, o entrevistado técnico-administrativo relata como foi o caso de mau comportamento organizacional que se estabeleceu nessa relação de poder entre docente e técnico. Ele se sentiu perseguido diante da situação, pois via que havia diferenças no tratamento da chefia com os outros técnicos, como é explicitado na construção do fragmento “**a flexibilização de horários pra um e muito menos pra outros**”. É possível perceber, pelo discurso, que o técnico não suporta esse tipo de diferenciação e reage de forma a enfrentar a situação, como demonstra a metáfora utilizada “**papas na língua**”, que quer dizer que o técnico não tem medo de dizer a verdade.

Nesse contexto de poder e dominação em que o mau comportamento surge, o texto do discurso abaixo foi construído de modo a reproduzir essa relação de poder: “[...] e quando eu **comecei a me expressar**, deixando bem claro que não compactuaria com certas ações, não acho certo, deixando claro, **expondo quem está fazendo e quem não está fazendo** porque eu **senti que teve uma perseguição bem acima do normal [...]**” (Entrevistado Edward Meecheem, 2017). Aqui observamos um caso de não concordância com a gestão, em que a vigilância constante tornou-se perseguição.

As expressões utilizadas no discurso, “**comecei a me expressar**” e “**expondo quem está fazendo e quem não está fazendo**”, demonstram a insatisfação do técnico com a gestão diante desse contexto social de poder e dominação. Ele utiliza a seguinte expressão “**senti que teve uma perseguição bem acima do normal**” para evidenciar que a perseguição já é inerente à organização pública de ensino. Ele ainda traz nesse fragmento um realçador dessa situação, o qual se encontra na expressão “**bem acima**”, que é utilizada para dar uma ênfase ao contexto de perseguição e demonstrar que aquela situação já não estava em um nível de controle.

[...] sempre era uma **crítica ao meu trabalho**, sempre era uma **crítica ao que eu fazia**, até que um dia começou então a **poluir outros professores**, outras pessoas que começaram a lidar. Eu ver que sempre, estavam meio que, quando chegavam comigo, **estavam analisando**, se eu estava fazendo bem feito, **se eu não estava fazendo bem feito, se eu tinha feito na hora certa** [...] (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

Outros trechos que demonstram essa perseguição estão explícitos nas expressões: **“crítica ao meu trabalho”, “crítica ao que eu fazia” e “estavam analisando”, “se eu não estava fazendo bem feito, se eu tinha feito na hora certa”**. Essa prática social ideológica de poder mostra que o técnico que não aceita as ações da gestão está sujeito a esses conflitos. Além da perseguição, outros tipos de mau comportamento surgem diante desses conflitos, como evidencia o discurso a seguir:

[...] é, aí **teve discussão**, teve **briga** em reunião. Ah!!... ocorreu **discussões entre professores e eu**, assim, **muito tensa**, muito tensa mesmo porque deu pra notar perfeitamente que eles queriam deixar claro essa **diferença hierárquica**, sabe? **Deixar bem claro** essa diferença **hierárquica** [...] (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

Além da perseguição, surgiram outras manifestações de mau comportamento que são evidenciadas nesse discurso, como as brigas e discussões entre o técnico e o professor, sendo possível compreender, a partir desse relato, como um mau comportamento leva ao surgimento de outros. Ele evidencia isso em seu discurso quando profere a expressão **“diferença hierárquica”**, enfatizando a palavra **“hierárquica”**, que deriva do campo lexical de hierarquia, o que ele faz por duas vezes para construir no discurso a ideia de que o técnico está abaixo do professor, indicando uma superioridade do docente no contexto de dominação e poder dessas relações.

Ao questionar o entrevistado técnico-administrativo Edward Meecheem sobre qual era o objetivo do profissional que empreendeu a perseguição, ele revelou que os objetivos dessa perseguição são múltiplos. Segundo o entrevistado, o profissional demonstrou que a intenção era de um benefício próprio, causar um dano e beneficiar a organização:

Assim, eu acho que as três coisas ao mesmo tempo, né? Ela queria **beneficiar a si mesmo**, ela queria **causar um dano** e, ao mesmo tempo, ela queria **beneficiar a organização**[...] [...] eu acredito assim, quando o poder sobe à cabeça, quando você tem a sua vontade de **se beneficiar** e você tá num ponto estratégico como essa pessoa estava, ela precisa **se beneficiar**, isso na minha cabeça, **filosoficamente falando**, sentimentalmente sentir-se querida, **financeiramente**. Então, eu acho que queria **se beneficiar** de várias maneiras [...] ela queria **ser promovida** pessoalmente pelas pessoas e **ter um bom cargo, ser reconhecida**, automaticamente. Então, pra ela **se beneficiar disso**, ela tem que fazer um bom trabalho, pra fazer uma boa gestão pra **beneficiar a organização** [...] (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

Assim como o entrevistado enfatiza, a intenção do agressor recaía sobre três coisas ao mesmo tempo, quais sejam, ter um benefício próprio, causar um dano e também beneficiar a organização. Vardi e Wiener (1996) também destacam que um mesmo tipo de mau

comportamento pode ser compreendido não de uma única forma de análise, mas de várias delas.

No caso desse discurso, a construção do texto nos leva a entender que o objetivo do agressor com esse tipo de mau comportamento era ter um benefício próprio, tipo (S) *self*, pois o entrevistado enfatiza várias vezes a expressão “**se beneficiar**”, além das palavras “**financeiramente**”, “**ser reconhecida**”, “**ser promovida**”, “**ter um bom cargo**”, o que nos leva a compreender que o principal objetivo era o benefício próprio, bem como causar um dano à pessoa dele, tipo D, e também beneficiar a organização com evidenciado no discurso do técnico-administrativo Edward Meecheem.

Analisando a prática discursiva, observamos que o enunciador do fragmento também traz uma metáfora quando usa em seu discurso a expressão “**filosoficamente falando**” para se referir ao objetivo do agressor. A palavra “**filosoficamente**” é utilizada para demonstrar o que ele imagina que está acontecendo nessa relação de poder ao tentar compreender o objetivo de quem pratica a perseguição.

Além da resistência cotidiana de se voltar contra a gestão, como manifestada pelo técnico, o discurso também revela outras manifestações de resistência:

[...] depois que eu passei pelo departamento de processos administrativo disciplinar e fiquei 4 meses lá, aí **eu vi o poder que todo mundo tem aqui dentro**, aí eu teria feito, **jogado igualzinho ela, jogado** assim de uma maneira **tão absurdamente bem** que eu teria feito perfeitamente todos os procedimentos para **abrir um processo administrativo** (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

O discurso no fragmento anterior mostra que, depois de algum tempo, após ter passado pela situação de perseguição, o entrevistado tomou conhecimento de outros setores da instituição que poderiam ser utilizados a seu favor para auxiliar na resolução dos conflitos inerentes dessa relação de poder. O discurso revela também a transformação de uma resistência em um outro tipo de mau comportamento, qual seja, a vingança, que pode ser notada nas expressões utilizadas no discurso como “**jogado igualzinho ela**”. O discurso abaixo reforça a intenção de vingança como uma forma de resistência:

Então, eu **teria organizado**, eu **teria ficado calmo**, eu teria, assim, **teria deixado**, eu teria, em vários **momentos, ter feito com que ela mostrasse somente comigo quem ela era**, entendeu? **Computadas provas** e teria **feito um dossiê** tão grande, aguentado tão perfeitamente, com a certeza da vitória [...] que era pra ter uma quantidade de provas perfeitas, sabe? Pra entrar com um processo verdadeiro [...] (Entrevistado Edward Meecheem, 2017).

A vingança está sendo utilizada como uma forma de resistência, mas também é um tipo de *organizational misbehavior*, como trazem os autores Ackoyd e Tompson (1999). O *organizational misbehavior* também é considerado uma forma de resistência. A intenção de

vingança é manifestada pelo técnico nas expressões destacadas no discurso como: **“teria organizado”, “teria ficado calmo”, “teria deixado”, “computado provas”, “feito um dossiê”**. Todas essas expressões nos levam a entender que, em outra oportunidade, essas seriam as formas de resistência manifestada diante da prática social expressa de poder.

O técnico-administrativo entrevistado Frank Underwood traz em seu discurso esse duelo constante entre técnicos e docentes. Os usos de algumas palavras na construção do discurso pelo entrevistado evidenciam essa prática social ideológica em que o técnico é inferior ao docente na instituição de ensino:

Então, eu acho que ela quis demonstrar que eu tinha que me **submeter** a outras coisas, que eu tinha que ser **mais submisso** porque, como **eu tinha cargo de coordenação**, então, e por ser técnico, eu acho que ela quis demonstrar que eu tinha que entender que **técnico tem um lugar pra ficar** e não ficar assumindo posições de tamanha responsabilidade, como essa que eu assumi (Entrevistado Frank Underwood, 2017).

As palavras **“submeter”** e **“submisso”** no discurso derivam de um mesmo campo semântico da palavra submissão, servidão, que significa deixar-se dominar passivamente, ou seja, obedecer às ordens de um superior sem o direito de se expressar ou tomar qualquer decisão. O uso dessas palavras na construção do discurso denota que o técnico é visto pelo docente como um cargo de submissão e representa a prática social de poder por meio de um duelo entre técnicos e docentes na instituição de ensino.

Ademais, a expressão **“eu tinha cargo de coordenação”** revela que o entrevistado é um técnico-administrativo que assumiu uma posição de chefia na organização, algo não muito comum entre os técnicos, pois, na maioria das vezes, esses cargos são ocupados por docentes. A expressão utilizada no discurso pelo entrevistado para demonstrar uma fala do agressor, **“técnico tem um lugar pra ficar”**, nos faz compreender esse duelo de poder, demonstrando como o técnico é enxergado pelo docente na relação de poder: sem capacidade para assumir uma posição de chefia.

Outro trecho do discurso, “[...] que o comportamento que eles esperavam que eu passasse a ter era um **comportamento de servidão**. O técnico enquanto servidor mesmo, **pra fazer planilhas**. [...]” (Entrevistado Frank Underwood, 2017), reforça essa balança de poder. Nas expressões utilizadas na construção do discurso, **“comportamento de servidão”** e **“pra fazer planilhas”**, remete ao comportamento esperado do técnico pelo docente: submisso e tecnicista. Essa ideologia de poder manifestada é que levou ao mau comportamento nessa relação de poder.

É, eu fui presidente de uma comissão aqui dentro da universidade [...] Eu não sabia que a comissão não tinha sido muito bem vista pela comunidade acadêmica, pelo pró-reitor, pelo reitor da universidade. Eu simplesmente assumi organizar o processo a pedido do meu antigo diretor. Só que, **quando o diretor sai de cena**, eu me vi nessa

situação aqui: **todas as pessoas da universidade, os diretores, coordenadores, pró-reitor, reitor, todo mundo me apontando o dedo**. Então, nesse caso, foi um mau comportamento da instituição comigo, que eu percebi [...] porque **ela meio que quis me punir por ter assumido esse cargo**, esse cargo de presidente (Entrevistado Frank Underwood, 2017).

O mau comportamento apresentado nessa relação de poder é a perseguição, a qual é evidenciada pela expressão contida no discurso **“todo mundo me apontando o dedo”**. Essa expressão quer dizer que todos estavam questionando as atitudes do técnico, recriminando-o por ter assumido o trabalho na comissão. Nesse caso, o técnico se sentiu perseguido por seu superior, o qual era um docente, tendo sido uma perseguição ao trabalho que ele desenvolveu e que não foi muito bem aceito pela comunidade acadêmica.

O trabalho realizado pelo técnico foi solicitado por um outro diretor, que era quem o apoiava. Quando o referido diretor foi exonerado do cargo, como percebemos na expressão **“o diretor sai de cena”**, significa que ele deixou de trabalhar naquele setor e naquela função, assumindo o seu lugar outro profissional que passou a prosseguir o entrevistado. A prática social de poder é explícita na expressão **“ela meio que quis me punir por ter assumido esse cargo”**, demonstrando que o técnico não poderia ter assumido aquela função por ser um técnico administrativo. Outras passagens no mesmo sentido são demonstradas a seguir:

[...] ia ter uma audiência em que eu fui intimado [...] é, sim, então, eu falei pra minha diretora: olha, eu sou o presidente, mas eu acho que vai ter algumas perguntas que o juiz vai fazer que são bem específicas, que, talvez, quem responderia melhor são os próprios componentes da banca. Eu vou convida-los a participar. Aí, ela virou pra mim e falou assim: Não, eles não vão participar. **Você quem vai participar como presidente** porque só você que foi intimado. Então, **não é pra chamá-los**. Eu senti que a universidade queria que eu tivesse **sozinho**, respondendo por isso, como se eu fosse um **culpado** por algo que eu desenvolvi. [...] aí, ela me chamou na sala dela e falou que **tinha duas notícias ruins pra me dar**. Uma notícia é que eu não podia ir num evento relacionado com essa temática, que é aquilo que eu comentei agora há pouco, que eu fui num congresso em Brasília. **Ela falou que ela não ia me liberar**. E o outro evento é que **eu estava sendo exonerado** do cargo que eu tinha de coordenador. Isso, eu senti o mau comportamento por parte da gestão porque como que você dá **duas notícias ruins** pra um servidor que tá a uma hora e trinta minutos, que **faltava uma hora e trinta minutos pra eu entrar numa audiência**. Eu achei isso sim. Eu achei um pouco, não sei se você considera como um mau comportamento, mas eu considero até como uma sacanagem (Entrevistado Frank Underwood, 2017).

A perseguição ao técnico por ter assumido uma posição hierárquica superior também é evidenciada no discurso acima, estando expresso que a diretora não autorizou o técnico a levar outras pessoas com ele à audiência, o que está explícito nas expressões **“Você quem vai participar como presidente”** e **“não é para chamá-los”**. Essa atitude teve como interesse deixar o técnico em uma situação humilhante e constrangedora. As palavras destacadas no discurso, **“sozinho”** e **“culpado”**, evidenciam como o técnico se enxergou nessa situação de poder e dominação. Nesse sentido, ele compreendeu que a universidade queria puni-lo,

deixando-o sozinho na audiência, sendo a intenção deixá-lo em uma situação humilhante e constrangedora, o que também é considerado um ato de perseguição.

A construção do discurso que também evidencia uma perseguição vem destacada nas expressões que se referem ao que foi dito pela diretora: **“Ela falou que não ia me liberar”**. Isso se refere ao fato de que o técnico tinha um evento do qual gostaria de participar e a diretora se negou a liberá-lo. Outra ação foi a exoneração do técnico do cargo de coordenação, o que ela também deixa evidente na sua fala: **“duas notícias ruins”**. O fato de o chefe exercer abuso de autoridade sobre o subordinado e o impedir de se desenvolver na sua carreira profissional também é considerado uma perseguição.

Além disso, essas atitudes também demonstram a intenção de prejudicar a pessoa ao repassar **“duas notícias ruins”** poucas horas antes da audiência para a qual o técnico foi intimado, conforme ele afirma:

**É, não sei se me prejudicar, mas demonstrar que eu entrei num lugar que eu não deveria ter entrado. Que eu me envolvi em questões que eu não deveria ter me envolvido.** [...] Eu acho que ela tinha essa **intenção de mostrar que não era o meu lugar** aquele ali que eu tinha assumido. O meu lugar não era aquele. Tanto é que, momentos antes da audiência, ela vira pra mim e fala: **você está exonerado** do seu cargo de coordenador. Ou seja, **você não deveria estar aí** (Entrevistado Frank Underwood, 2017).

No discurso, o entrevistado não tem certeza das intenções, como ele próprio afirma: **“É, não sei se me prejudicar”**, mas, em seguida, ele evidencia, na construção da sua fala, algumas intenções do docente enquanto diretora do departamento com o uso das expressões **“demonstrar que eu entrei num lugar que eu não deveria ter entrado”**, **“que eu me envolvi em questões que eu não deveria ter me envolvido”**, **“intenção de mostrar que não era o meu lugar”**.

A conclusão que o entrevistado faz dessas atitudes tomadas contra ele é de que o técnico não poderia ter assumido uma posição de chefia, o que demonstra claramente a relação de poder e hierarquia, sendo o docente visto como superior e o técnico devendo estar sempre abaixo, o que está evidenciado na fala do docente para o técnico, **“você está exonerado”**, que é uma forma de dizer que ele não poderia estar naquela posição. Essa é a conclusão a que chegou o técnico. Nesse caso, esse tipo de mau comportamento organizacional se classifica quanto ao seu objetivo em tipo (D), que é causar um dano ao técnico administrativo, ou seja, prejudicá-lo, corroborando o que asseveram Vardi e Wiener (1996).

O discurso abaixo também destaca o duelo entre professor e técnico administrativo:

Aí, o que que a nova gestão fez? Colocou **três coordenadores, professores** e eu pra responder pros três coordenadores que iriam assumir as coisas que eu fazia. Então,



quer dizer, pegou três pessoas pra se pagar e me **colocou numa posição de inferioridade frente a três professores**. Nada que eu falasse as coisas, começou a existir uma certa, aquela microtortura, que era não poder responder e-mails. O e-mail eu tinha que responder, por exemplo, se alguém me perguntava alguma coisa, eu mandava pra ela e ela respondia. Os coordenadores, a **todo momento, perguntavam o que que eu tava fazendo no meu computador**, é queria o tempo inteiro saber como que eu tava, o que que eu tava fazendo, aonde que eu tava. Então, isso foi me gerando uma... uma... um trauma de não querer entrar lá mais, de não querer conversar com as pessoas lá de dentro, né? Que eu fui tomando antipatia (Entrevistado Frank Underwood, 2017).

Após a exoneração do cargo, o técnico foi substituído por **“três coordenadores professores”**, evidenciando ainda mais a prática social de poder entre os técnicos e os docentes nas instituições de ensino. O técnico passou a ser colocado em uma **“posição de inferioridade”** o que demonstra que apenas o professor poderia assumir posição de coordenação e o técnico deveria obediência, como demonstra a construção social desse discurso. A perseguição, mais uma vez, é evidenciada quando atitudes são tomadas de forma repetitiva e prolongada durante o expediente, como na expressão utilizada pelo entrevistado: **“a todo momento, perguntavam o que que eu estava fazendo no meu computador”**.

E, ao perguntar quais foram as atitudes adotadas pelo técnico-administrativo Frank Underwood diante dessa manifestação de mau comportamento organizacional, ou seja, qual o tipo de resistência adotada, temos o seguinte relato:

Eu passei a ser mais **desligado** do meu cargo. Então, hoje, por exemplo, que não, eu não, eu não me dedico mais à universidade, não sou aquele **funcionário do mês** mais, que se dedica, que **dá o sangue**, que vai pra casa e atende no WhatsApp depois das cinco e meia, que atende os professores, não. Hoje eu faço o **estritamente da minha função**, só. **Não faço um nada extra mais** (Entrevistado Frank Underwood, 2017).

A palavra utilizada no discurso, **“desligado”**, vem para definir que o técnico-administrativo Frank Underwood passou a se preocupar mais com os seus interesses particulares do que com os interesses da instituição. Dessa forma, a sua manifestação de resistência consiste em não contribuir com a instituição como antes fazia. A expressão utilizada no discurso, **“funcionário do mês”**, em uma oração negativa demonstra a insatisfação do técnico com a instituição que o levou a deixar de trabalhar com o empenho superior de antes. Outra metáfora que vem destacada no discurso é **“dá o sangue”**, que significa dedicar-se de forma integral, contribuir e empenhar-se bastante. Essa metáfora expressa a manifestação de resistência adotada pelo técnico, visto que ele deixou de se empenhar como antes, quando o técnico trabalhava com empenho máximo.

Podemos compreender essa manifestação de resistência como um silêncio organizacional, conforme ele expressa: **“eu passei a ser desligado”**. Isso significa que o técnico-administrativo Frank Underwood não adotou nenhuma atitude para se defender do

mau comportamento, mas mudou o seu modo de trabalhar. É nessa mudança de comportamento que identificamos outra manifestação silenciosa de mau comportamento por parte do técnico, sendo essa uma retaliação contra a organização, visto que ele não se empenhava mais nas atividades tanto quanto antes.

O mau comportamento surge em virtude das manifestações de poder expressas nas relações entre técnicos e docentes, o que é evidenciado, no fragmento a seguir, pela superioridade do professor em relação ao técnico, no discurso de um docente:

[...] porque **ele emitia essas palavras de discriminação**, até porque as pessoas que, por acaso, que desempenhava essas tarefas, haviam alguma **superioridade**, ou **de função** ou **de hierarquia**. O que que eu quero dizer **um professor e um técnico administrativo**, **nós sabemos** que, na **nossa cultura**, o **técnico administrativo**, **ele**, **hierarquicamente**, não corresponde, mas, **em termos de percepção social**, ele **se sente inferior ao professor**, o que não deveria ser válido, mas é o que a cultura ensina. Você é técnico-administrativo, eu sou professor [...] (Entrevistado Ferry Womack 2017).

O mau comportamento, conforme esse relato, refere-se a uma discriminação, como observamos na expressão utilizada: **“ele emitia essas palavras de discriminação”**. A manifestação de poder evidencia essa superioridade do professor em relação ao técnico, a qual vem expressa no discurso por meio da palavra **“superioridade”** e **“hierarquia”**, considerando-se essa relação de poder uma questão da cultura, ou seja, algo que já se encontra intrínseco nessa relação há muito tempo.

A prática discursiva nesse fragmento traz uma intertextualidade constitutiva na forma como o enunciador usa a expressão **“nós sabemos”** e **“nossa cultura”**. Essa é uma forma de demonstrar a realidade do entrevistador, naturalizando esse discurso e afirmando a superioridade do docente em relação ao técnico, o que evidencia ainda mais a prática social ideológica de poder implícita nas relações, como também é evidenciada no discurso abaixo:

[...] você tem professores lá na sua instituição e tem outros técnicos administrativos. **Eu tenho a convicção de que, quando você vê um professor, você se sente que ele tem uma superioridade em relação a você** em termos da função que ocupa e não da hierarquia. Eu desconfio que isso é o que acontece [...] (Entrevistado Ferry Womack 2017).

A afirmação utilizada na expressão **“eu tenho a convicção de que, quando você vê um professor, você se sente que ele tem uma superioridade em relação a você”** é uma intertextualidade constitutiva introduzida no discurso de forma a naturalizá-lo, transformá-lo em uma realidade, tentando convencer o destinatário desse discurso a tomar essas afirmações como uma verdade absoluta.

Na oração **“em termos de percepção social, ele se sente inferior ao professor”**, o professor entrevistado Ferry Womack constrói esse discurso de forma a demonstrar que o

próprio técnico administrativo se intitula inferior ao professor. A expressão utilizada no discurso, **“percepção social”**, traz um significado, que é o processo pelo qual as pessoas interpretam a realidade social, induzindo o técnico a se sentir inferior ao professor e, por esse motivo, ele se submete aos maus comportamentos, o que detalharemos um pouco mais no discurso abaixo:

Através de brincadeiras, era uma maneira, digamos assim, sorrateira que ele lidava, **mais que mostrava discriminação por parte dele**. Eu percebia que as **pessoas que tinham essa classificação de trans ficavam constrangidas**, mas dado que ele era uma pessoa muito legal e, em outros momentos, ele agradava muito essas pessoas, ele tinha muito carinho por essas pessoas, por todo mundo (Entrevistado Ferry Womack, 2017).

Alguns tipos de maus comportamentos surgem de uma forma silenciosa na organização e, muitas vezes, podem ser interpretados como atitudes normais, como é o caso relatado pelo professor entrevistado Ferry Womack. No discurso, ele utiliza a expressão semântica **“através de brincadeiras”** para evidenciar a forma como o professor discriminava as pessoas trans de uma forma velada e silenciosa, pois, fazendo o uso brincadeiras, as pessoas podem não perceber o mau comportamento, ou, ainda, caso percebam, o autor da brincadeira pode alegar inocência.

Ele traz no discurso também a metáfora **“sorrateira”**, que significa uma forma disfarçada, ou dissimulada, para evidenciar como era a discriminação contra as pessoas transexuais. Independentemente da forma como eram feitas as brincadeiras, com essa atitude, o professor violou normas, padrões e costumes sociais, agindo com uma conduta inadequada, de forma intencional, pois tinha o objetivo de atingir o técnico transexual. Dessa forma, sua atitude é considerada um mau comportamento, como aponta o conceito de Vardi e Viener (1996).

Observamos na construção do discurso que o professor entrevistado traz como a pessoa se sentia diante dessas brincadeiras: **“pessoas que tinham essa classificação de trans ficavam constrangidas”**. Diante das brincadeiras do professor, os transexuais se sentiam constrangidos, mas, em nenhum momento, foram adotadas atitudes para que essas brincadeiras não ocorressem, pois, em outros momentos, o professor era **“legal”**, **“agradava”**, **“tinha muito carinho”**. O uso dessas palavras traduz afeto, mas não minimiza o impacto da discriminação, pois, diante das brincadeiras, era possível perceber que havia um certo constrangimento das pessoas a quem a discriminação se direcionava.

Na interpretação do entrevistado, a ação não era intencional, ou seja, não tinha intenção de prejudicar nenhuma pessoa com aquelas atitudes, como evidencia o discurso:

Eu acho que era uma extensão da sua **forma de brincadeira**, da sua forma de relacionamento. Ele **não tinha má-fé** com essas atitudes. É, na minha leitura, **não tinha má fé**, dado que era uma pessoa que viveu em uma sociedade com características muito de discriminação, vamos dizer, em geração anterior a minha quase, vamos dizer, que os filhos deste colega são pouco mais jovens que eu. Na minha interpretação, **não era intencional** [...] (Entrevistado Ferry Womack, 2017).

O mau comportamento nesse discurso veio manifestado em forma de brincadeira, ou seja, uma forma que o professor usava para se relacionar com as pessoas. Na leitura do entrevistado, ele não tinha nenhuma intenção de prejudicar as pessoas com essas atitudes, como demonstra a expressão **“não tinha má-fé”**, a qual aparece duas vezes no discurso. O enunciador pretende enfatizar que eram brincadeiras que não prejudicavam ninguém, ou seja, **“não era intencional”**, não tinham o intuito de causar dano.

Mesmo que o discurso enfatize que as atitudes do professor não era prejudicar, a pessoa a quem essa brincadeira era direcionada se sentia constrangida e, de alguma forma, foi prejudicada. Assim, o mau comportamento, caracterizado por discriminação ao gênero transexual, é um tipo que, nessa relação de poder, foi prejudicial, ou seja, causou um dano à pessoa, podendo-se classificar como o tipo (D) de causar dano à pessoa, como asseveram Vardi e Wiener (1996).

A manifestação de resistência, nesse caso, foi o silêncio, ou seja, a pessoa não se manifestou contra esse mau comportamento como o discurso traz: **“não fazia nada”**.

[...] **Não fazia nada** porque tinha as duas situações, ou era um **professor e um técnico-administrativo** ou era um **chefe professor versus um técnico administrativo** subordinado, ou um **chefe de sessão, mas subordinado hierarquicamente**. De qualquer forma, havia **uma inferioridade social** [...] (Entrevistado Ferry Womack, 2017).

O motivo que fazia com que essa pessoa não reagisse se encontra na expressão **“inferioridade social”**, a qual demonstra a ideologia de que apenas quem tem o conhecimento tem o poder. Na construção do discurso, o termo **“inferioridade social”** quer dizer que, na hierarquia, o técnico sempre está abaixo do professor, reforçando ainda mais essa relação de poder. Para o docente Ferry Womack o técnico não teria nenhuma forma de reagir, pois ele estava por último na hierarquia, seja **“professor x técnico”**, **“chefe professor x técnico”** e **“chefe x subordinado”**. Essas expressões também revelam que o professor se sente em posição de superioridade em relação ao técnico na hierarquia da instituição de ensino.

Outro caso de agressão é destacado no discurso da técnica-administrativa entrevistada Zoe Barnes. Ela aponta mais um mau comportamento que deriva da relação de poder entre técnicos e docentes:

[...] e eu vi que tinha um professor do lado de fora do corredor atendendo um aluno, mas eu estava com vontade de sair pra ir ao banheiro. Então, eu saí, eu vi que ele

estava lá conversando com este aluno. O aluno estava lá com notebook na mão, mostrando alguma coisa pra ele e eu saí, e, na hora que eu passei pela porta, quando eu puxei a maçaneta, **ele voltou e arrancou a maçaneta da minha mão** pra entrar no setor e **me empurrou com o corpo** [...] (Entrevistada Zoe Barnes, 2017)

Para conseguir o que queria, que era **“entrar no setor”**, o professor se utilizou da força para alcançar o que pretendia. Nessa ação, manifestou-se o mau comportamento, que foi a agressão física retratada nas expressões **“arrancou a maçaneta da minha mão”** e **“me empurrou com o corpo”**. Nesse relato, a soberba do docente é traduzida em forma de tratamento dirigido ao técnico, agindo agressivamente e achando-se no direito de praticar esse mau comportamento. Em virtude de existir essa constante prática social de poder é que emergem esses casos de mau comportamento nas instituições de ensino pesquisadas.

Ao questionar a técnica-administrativa entrevistada Zoe Barnes sobre qual era o alvo do referido professor, ela relata no discurso que se sentiu alvo da situação e se sente até hoje:

Tinha **no início, né? Que era o outro servidor** do setor e **depois eu me senti o alvo** porque **começaram a me bombardear**, tanto que eu me senti o alvo e um pouco me sinto até hoje, mesmo sabendo que eu não faço nada errado [...] (Entrevistada Zoe Barnes, 2017).

No relato, observamos a construção social do discurso **“no início era o outro servidor”**, que quer dizer que não era uma única pessoa a ser atingida por aqueles maus comportamentos. Ela ainda relata que **“eu me senti o alvo”** devido às agressões que sofreu. A técnica-administrativa entrevistada Zoe Barnes utiliza a palavra **“bombardear”** para esclarecer que não era um único mau comportamento, mais vários deles, pois essa palavra deriva do campo semântico **“bombardeio”** que nos remete à guerra, nesse caso, guerra de poderes e interesses que se fazem presentes na prática social ideológica de poder entre docentes e técnicos.

A técnica-administrativa Zoe Barnes se viu como alvo da situação e, se ela se considerou o alvo da agressão, podemos determinar que, nessa situação de mau comportamento, o agressor tinha o interesse de prejudicar ela e outras pessoas que trabalhavam no setor, ou seja, causar um dano pessoal. Esse tipo de agressão é do (tipo D), ou seja, quando uma pessoa tem a intenção de prejudicar a outra, causando um dano, como asseveram Vardi e Wiener (1996) em suas classificações dos tipos de maus comportamentos.

Os trechos abaixo relatam a estratégia de resistência adota pelo técnico administrativo:

[...] **todas essas situações, elas foram reportadas e nenhuma delas foi resolvida** [...] aí, **eu parei de relatar**, eu parei de, foi como se **eu parasse de existir**... dentro da instituição, porque não adiantava. Você abria processo, processo ficava aberto a vida inteira e ninguém te responde e aí você chegava pra um e conversava, não, eu entendo, não, mas nós vamos ver o que vai ser possível fazer, mas nunca foi feito nada, nunca, [...] Não adiantava você reclamar, não adiantava você pedir ajuda, mas não adiantava você fazer nada [...] (Entrevistada Zoe Barnes, 2017).

Em um primeiro momento, a entrevistada fez o relato do fato aos superiores, como ficou evidenciado pela oração **“todas essas situações, elas foram reportadas”**. Observa-se um descaso do gestor com o técnico em não tomar atitudes que resolvessem a situação, como se percebe pela oração **“nenhuma delas foi resolvida”**. Então, a estratégia de resistência adotada pelo técnico frente a esse mau comportamento é denominada de resistência cotidiana, visto que o técnico tenta, por meio dos gestores, resolver a situação, mas, diante do descaso com que o assunto foi tratado, o técnico passou a não mais relatar fatos cotidianos aos seus superiores, como evidencia a expressão do discurso **“aí, eu parei de relatar”**.

Outra expressão que demonstra o silêncio do técnico diante do mau comportamento é **“eu parasse de existir”**. Essa expressão semântica nos remete à morte, ou seja, a morte em vida do técnico na instituição de ensino, visto que era como ele estava se sentindo diante da falta de respaldo da gestão.

Diante do mau comportamento e a falta de respaldo da gestão, ocorreu então uma mudança de comportamento, uma transformação de uma pessoa que poderia contribuir profissionalmente com a instituição para uma pessoa que apenas cumpre horário, como o discurso destaca: **“aí, eu me transformei naquela servidora que vem, cumpre seu horário, cumpre sua obrigação”**. É possível observar, na construção desse discurso, uma forma de retaliação como símbolo de resistência, visto que a entrevistada passou a não mais contribuir com a instituição (Entrevistada Zoe Barnes, 2017).

A seguir, consolidamos, no Quadro 8, os tipos de mau comportamento encontrados na relação de poder expressa nas tensões entre grupos ocupacionais.

Quadro 8 – Tipos de *organizational misbehavior* nas tensões entre grupos ocupacionais

Entrevistado	Tipos de <i>organizational misbehavior</i>	Classificação	Estratégia de Resistência
Garret Walker	Agressão física	S (beneficiar a si mesmo)	Silêncio (Pedi transferência)
Edward Meecheem	Perseguição (brigas, discussões)	S (beneficiar a si mesmo) D (causar um dano à pessoa) O (beneficiar a organização)	Resistência cotidiana (Batia o pé)
Frank Underwood	Perseguição	D (causar um dano à pessoa)	Silêncio e retaliação
Ferry Womack	Discriminação aos transexuais	D (causar um dano à pessoa)	Silêncio
Zoe Barnes	Agressão física	D (causar um dano)	Resistência cotidiana e Retaliação

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados das entrevistas.

O intuito desse quadro é oferecer uma melhor visualização dos tipos de mau comportamentos encontrados nas entrevistas, para que, assim, seja possível compreender também as estratégias de resistências adotadas. A seguir, apresentamos a segunda relação de poder expressa identificada com base na análise das entrevistas realizadas.

## 4.2 Tensões ideológicas

A segunda relação de poder expressa, evidenciada nos discursos dos entrevistados, são as tensões ideológicas. As principais expressões utilizadas advêm do campo lexical da política, autarquia, e partidarismo, de forma a inferir que os maus comportamentos nas instituições de ensino se dão em função da constante relação de poder oriunda do interesse que há nessas relações. Essa tensão ideológica é recorrentemente expressada nos discursos. No trecho a seguir, estão presentes exemplos de mau comportamento em função de uma tensão ideológica:

E eu não sei quais foram as diferenças.... Eu confesso que hoje eu não consigo entender... que... que foi, que aconteceu que **a gente se distanciou** e aí **teve a questão do assédio moral** quando ele não me.... Então, nós éramos três pessoas, ele, chefe, dois subordinados e a gente não passava a maioria das coisas. Assim, **eu ficava totalmente sem conhecer o ambiente**, sem conhecer o que tava acontecendo... e isso foi muito prejudicial pro serviço, né? Porque os **alunos chegavam lá, queriam uma informação** e eu **nunca tinha essa** informação. Então, foi grave, assim, né? Porque esse não foi só uma falta de comunicação, foi uma **exclusão**, né? Eu me sentia totalmente **excluída** ali no setor e eu não sei. **Acho que era briga política, infelizmente, briga política, né?** Tem, tem muito isso, acaba importando muito, né? No setor público [...] (Entrevistada Claire Underwood, 2017).

A expressão utilizada no discurso “**acho que era briga política, infelizmente, briga política, né?**”, vem destacar pela entrevistada técnica-administrativa Claire Underwood que o assédio moral ocorreu por tensões ideológicas entre coalisões, ou seja, agrupamentos por interesses. O assédio moral pode ser identificado na expressão utilizada na construção do discurso, “**a gente se distanciou**”, demonstra o distanciamento do servidor em relação ao chefe, fazendo esse distanciamento com que a pessoa subordinada tenha dificuldades no acesso à chefia. Outra expressão utilizada é “**ele não me incluía dentro do setor**”, que significa que o chefe não reportava os fatos para a funcionária, deixando-a de lado. As palavras “**exclusão**” e “**excluída**” também revelam o assédio moral, quando o chefe deixou de se comunicar com a servidora, excluindo-a das atividades inerentes ao setor.

Outra expressão utilizada no discurso que demonstra a prática social de poder, manifestando o mau comportamento de assédio moral, está na expressão “**eu nunca tinha essa informação**”, que demonstra um sentido de desqualificação do técnico. Ele usa a palavra

**“prejudicial”** para mostrar que os alunos chegavam ao setor e não obtinham a informação que necessitavam devido ao mau comportamento ali presente.

A tensão ideológica entre grupos é uma forma de poder manifestada nessas relações vem destacada no discurso, especificamente, na expressão **“briga política”**, o que significa que, se associando aos que escolhem quem assume os cargos de gestão, é uma forma de se manter no poder. Utilizando duas vezes essa expressão, o entrevistado reforça a prática social ideológica de poder que envolve uma tensão entre coalisões e agrupamentos. A expressão **“importando muito”** infere que a característica de personalismo é inerente ao setor público e que essas instituições têm a cultura de personalismo, poder e hierarquia.

Questionada sobre quem eram as pessoas que se reportavam a esse chefe, a entrevistada técnica-administrativa relatou: **“Era, era sim todas mulheres no centro de saúde, exceto, esse rapaz que ele dava certo... engraçado eu não tinha pensado nisso... todas mulheres e não tinha voz perto dele, nada que a gente trazia era bom o suficiente, nada é verdade...”** (Entrevistada Claire Underwood, 2017).

Na construção do discurso, a expressão **“todas mulheres e não tinha voz perto dele”** revela uma prática social ideológica de poder, que revela uma tensão ideológica de gênero, ou seja, machismo, segundo a qual as mulheres deveriam ser submissas ao homem, sendo enfatizados o preconceito e o machismo na relação de poder que levou à manifestação do mau comportamento. Observamos, a seguir, as intenções do chefe com o mau comportamento de assédio moral.

Talvez, objetivo, o problema, **a intenção não era ser mal**, mas **a intenção não é ser um bom funcionário**. Talvez, a intenção seja **só conseguir retorno financeiro**, talvez, falta olhar para o serviço público e querer fazer o melhor. Não é que é ruim, nem que ele que queria me fazer mal não, mas, talvez, **faltasse olhar para o setor e para o serviço [...]** (Entrevistada Claire Underwood, 2017).

Fica evidenciado, na construção do discurso **“a intenção não era ser mal”**, que a entrevistada, mesmo atingida pelo mal comportamento, não viu na atitude do chefe um comportamento maldoso. Nesse caso, a entrevistada demonstra que a intenção do chefe era obter uma vantagem pessoal. Isso pode ser observado na expressão utilizada no discurso, **“só conseguir retorno financeiro”**, a qual evidencia que estar em um cargo de chefia significa receber uma remuneração extra além do seu salário e, por esse motivo, praticava o mau comportamento, o assédio moral, com o intuito de se manter no poder.

É possível inferir que o objetivo do chefe com o mau comportamento era obter uma vantagem pessoal, como um ganho financeiro, bem como se manter no poder, o que pode ser classificado como o tipo (S), que é beneficiar a si mesmo, como Vardi e Wiener (1996)



asseveram em sua literatura. Como relatado na maioria dos discursos, a chefia imediata não resolvia o problema de mau comportamento:

Né? Me transformou que, de uma funcionaria ativa, eu fiquei uma funcionária não tão ativa assim... e eu me acomodaria mais... se eu passasse por isso de novo. Talvez, eu tentaria me adaptar de uma nova forma, porque não adiantou tanto falar [...] (Entrevistada Claire Underwood, 2017).

Devido ao descaso da chefia em resolver a situação, como a entrevistada expressa no discurso **“não adiantou tanto falar”**, as manifestações de resistência passaram a se constituir em ações contrárias aos interesses da organização, como também se percebe na expressão semântica utilizada no discurso, **“eu me acomodaria mais”**, que significa que a pessoa passou a não trabalhar com tanto afínco.

Ao utilizar a expressão lexical **“transformou”**, o discurso revela mudança que, nesse caso, foi uma mudança negativa para a organização, como esta oração enfatiza: **“eu fiquei uma funcionária não tão ativa assim”**. Essa frase revela a retaliação por parte do técnico como forma de revidar a agressão sofrida. E é dessa forma que a construção social do poder faz com que as manifestações de resistência se tornem um mau comportamento, como mostra o discurso abaixo:

[...] lá no setor, eu meio que fiquei **mecânica**. Eu fazia um serviço mais mecânico e aí eu trabalhava junto com as meninas e aí eu fazia atendimento com os alunos, eu orientava. Aí, mudou **minha vida profissional**. Sim, eu fiquei mais **fechada**, eu **parei**, né? De **dar muitas ideias**, **parei de contribuir** da forma que eu poderia contribuir [...] (Entrevistada Claire Underwood, 2017).

A palavra **“mecânica”** é utilizada como uma expressão semântica que revela a mudança de comportamento da técnica para um comportamento mais mecânico, sem a atenção necessária ao compromisso assumido, como se estivesse no automático. Diante do mau comportamento, a vida profissional também foi afetada, como demonstram as palavras **“fechada”**, que revela que essa pessoa deixou de contribuir com a instituição. E a utilização da palavra **“parei”** revela estagnação na vida profissional, demonstrando que a profissional deixou de ter ânimo para contribuir com a instituição.

Outro relato destaca o patrimonialismo e o patriarcado:

[...] e mostrou pra mim, nitidamente, que, na verdade, a nossa instituição não existe escolha de gestores por competência. Na verdade, os nossos gestores são escolhidos plenamente, **por questões políticas**, e isso que acontece na nossa **autarquia representa o que acontece no nosso país** todo, né? Nós estamos vendo **políticos**, pessoas desqualificadas, pessoas **assumindo altos cargos**, né? No **poder executivo**, **no legislativo**, **no judiciário** e que **não tem o mínimo de competência** dessa área pra poder tomar conta daquele cargo dele... E, como consequência, nós estamos vendo aí, **um país totalmente quebrado**, um país totalmente **desorganizado**, as **pessoas sofrendo**, passando **dificuldade**, **adoecendo**. Então, a gente vive em um país hoje **desequilibrado** em função dessas más atitudes que, infelizmente, **nossa autarquia só representa um ponto de algo muito maior** [...] (Entrevistado Doug Stamper, 2017).

O entrevistado faz em seu discurso uma comparação da representação da política pública do Brasil com a instituição de ensino por meio da expressão **“por questões políticas”**, retratando a forma com que os gestores são escolhidos, mostrando claramente o apadrinhamento quanto as escolhas dos gestores. As palavras **“política”** e **“autarquia”** aparecem duas vezes no fragmento, além de outras palavras que representam os três poderes, como **“executivo”, “legislativo”** e **“judiciário”**, que representam, no seu discurso, a ideologia política patrimonialista. Ainda, o entrevistado utiliza palavras como **“quebrado”, “desorganizado”, “sofrendo”, “adoecendo”** e **“desequilibrado”** para se referir ao Brasil e às instituições de ensino, revelando, assim, como a política contextualiza o mau comportamento, como o entrevistado técnico-administrativo Doug Stamper também relata:

[...] eu fui **tachado** de um servidor **problemático**, sendo que, na verdade, eu era um problema, na ideia deles, em função de eu ser um servidor **questionador** e em função de eu buscar o cumprimento da legislação vigente. Então, por exemplo, quando eu **denunciei** a criação do edital, quando um servidor criou um edital pra **lançar proveito próprio** de um afastamento, **abriram um processo contra mim** na outra mão, **não me responderam, não averiguaram e deixaram passar**, quando eu solicitava cópias de documentos. E hoje a gente sabe que só não pode solicitar cópias de documentos se ele for de caráter sigiloso, todos os demais são públicos. **Me negaram** quando eu pedi horário especial, seja pra Mestrado ou Doutorado, **era negado**. Eles queriam conceder o que eles queriam e não o que eu tinha direito por lei. Situações, por exemplo, de colocar horários que sabiam que ia **lesar a questão da compatibilidade com meu estudo** e, conseqüentemente, **desconto de salário**, alguns dias e depois **descontos ilegais**. Então, isso foi me levando durante quatro anos isso, a gente **levando suave**, até mesmo sem a gente perceber de onde que era e foi **agravando**. Reuniões que eram definidas o horário de trabalho meu, sem eu estar presente, reuniões que eram montadas só no intuito de **me prejudicar**, de **forçar uma ideia** é processos que eu abria e **não eram respondidos**, inclusive, processos mostrando claramente o assédio e a perseguição no qual a instituição **se nega** a responder até hoje [...] (Entrevistado Doug Stamper, 2017).

Diante de um ambiente em há uma relação de poder que manifesta uma ideologia patrimonialista surgem os maus comportamentos que, no caso relatado, se refere a uma perseguição. A expressão lexical **“tachado”** é um sinônimo para aquele que foi julgado ou rotulado e é utilizada no discurso para evidenciar que ao servidor foi atribuída uma qualidade negativa representada pela palavra **“problemático”**, apenas pelo fato de o entrevistado ser **“questionador”**, ou seja, indagar acerca das ações da gestão.

As expressões utilizadas no discurso, como **“abriram um processo contra mim”, “não me responderam, não averiguaram e deixaram passar”, “me negaram”, “era negado”, “lesar a questão da compatibilidade com meu estudo”, “desconto de salário”, “agravando”, “me prejudicar”, “forçar uma ideia”, “não eram respondidos”** e **“se nega”**, representam todas as atitudes que foram tomadas contra o técnico. Essas sucessivas atitudes demonstram a recorrência do mau comportamento, o qual se caracteriza como uma perseguição, pois, na construção do discurso, essas palavras foram empregadas de forma a

demonstrar a recorrência dos fatos e a ideologia de poder manifestada com o mau comportamento.

Sim, **dano psíquico, moral, financeiro, físico**, como causou, né? No meu caso, além de tudo isso que eu acabei de relatar, até o **meu casamento foi prejudicado** em função disso. Então, assim, de fato, eu fui **jogado no fundo do poço**, né? E o que mais me dói é ver que tantas denúncias, tantos processos abertos, tantos questionamentos, tantos, eu não escuto da parte superior da instituição resposta [...] (Entrevistado Doug Stamper, 2017).

As consequências do mau comportamento foram inúmeras no caso do entrevistado técnico-administrativo Doug Stamper que, na construção do seu discurso, detalha: **“dano psíquico, moral, financeiro, físico”**, estando claro para ele que a intenção do agressor era prejudicá-lo. Os danos chegaram a extrapolar até mesmo as fronteiras da organização, prejudicando-o em suas relações pessoais, como deixa claro na expressão “o meu casamento foi prejudicado”. Ele utiliza a metáfora **“jogado no fundo do poço”**, que significa pessoa sem perspectivas de melhorar suas condições de vida, que está em uma situação lamentável, para demonstrar o quanto se sentiu prejudicado com a situação. Nesse sentido, Vardi e Wiener (1996) destacam que, quando a intenção é prejudicar alguém, o mau comportamento é classificado como tipo (D) causar dano.

Nesse caso, houve uma manifestação de resistência que consistiu em expor a opinião em redes sociais:

Olha, na verdade, eu tive que **caçar, achar um mecanismo** de fazer pessoas dentro do próprio campus, ou fora deles, terem uma noção do que estava acontecendo. Então, a minha primeira atitude era **mandar aqueles e-mails**, ora **irônicos**, ora **contando as inverdades**, ora fazendo desafios, ora fazendo questionamentos [...], mas, de forma geral, eu vi que é, tipo assim, o meu caso dentro da instituição, existia uma espécie de **silenciar** o que estava fazendo comigo [...]. Existiam uma tendência dentro do campus de **silenciar** os meus **gritos de socorro** e, ao ver esse **silêncio**, eu passei a expandir isso, passei a jogar isso pra fora **através de e-mail**, depois, por meio de **facebook**, que é uma página de ampla divulgação e por meio de **processos**, mas vi que, infelizmente, dentro da instituição, **a ideia é silenciar**, é não tocar no assunto, por isso tivemos que **recorrer à via jurídica** [...] [...] mais cedo ou mais tarde, a instituição vai ter que responder a isso tudo e aí as verdades vão vir à tona, as verdades vão aparecer, e isso vai causar uma péssima imagem pra instituição, né? A instituição vai ser conhecida por **perseguir e assediar** servidor [...] (Entrevistado Doug Stamper, 2017).

A expressão **“caçar, achar um mecanismo”** utilizada no discurso demonstra que o entrevistado teve que procurar um mecanismo para se manifestar contra o mau comportamento ao qual foi submetido. A primeira atitude, como apresentado na construção do discurso, foi **“mandar aqueles e-mails”** e, depois, **“por meio de facebook”**, que é uma rede social de grande alcance. Alcadipani e Medeiros (2016) descrevem que o uso da opinião em mecanismos como a rede social é uma forma de manifestação da resistência. Como as redes

sociais são espaços alternativos, os autores acreditam que esses espaços permitem que as pessoas expressem sua opinião como uma voz de protesto contra as ações da gestão.

A manifestação por meio de e-mail e redes sociais foi a alternativa encontrada pelo entrevistado técnico-administrativo Doug Stamper para ser ouvido, já que as atitudes da gestão giravam em torno de silenciar o caso. Esse silêncio por parte da gestão é explícito quando observamos, na construção do discurso, a palavra silêncio e suas derivações sendo utilizadas por diversas vezes. Quando ele utiliza a expressão “**gritos de socorro**”, observamos nessa construção social a necessidade que ele tinha de expor o que estava acontecendo, como se pedisse ajuda a alguém.

Dentro dessa constante relação de poder, observamos uma questão ideológica, a ineficiência do estado, associada à política, como se percebe no seguinte discurso:

É muita **dor**, muita **injustiça**, o **engessamento** das **políticas públicas**, infelizmente, às vezes, a gestão não tem como **impedir** algumas coisas e não tem como **punir** algumas coisas e fica a **injustiça** instaurada e a sensação que, realmente, **não tem justiça** (Entrevistada Jackie Sharp, 2017).

A expressão semântica “**engessamento**”, utilizada no discurso, significa pouca flexibilização ou quando não há mobilidade. Tendo utilizado essa palavra para se referir a falta de atitude da gestão, ou seja, a injustiça na resolução dos conflitos, o enunciador revela que, por se tratar de algo público, é possível inferir que é burocrático e esse pode ser um dos motivos da falta de ação para corrigir o mau comportamento. A palavra injustiça é citada duas vezes no discurso, traduzindo o sentimento que é evidenciado no discurso, qual seja, a falta de justiça nas relações de poder representando a ineficiência do estado como uma questão ideológica. A palavra “**dor**” é utilizada como uma metáfora para enfatizar o sentimento diante da falta de justiça nas instituições públicas.

Ainda, a prática social ideológica de poder implícita nessas relações demonstra o mau comportamento associado a uma luta entre grupos, o que pode se depreender do fragmento abaixo:

[...] um trabalho que a gente foi causando, assim, muita..., um trabalho muito belo e muito prazeroso de ser feito e que, no **momento político** interessante de uma **mudança** de coordenação, causou, vamos dizer, um certo **ciúmes**, por estar vindo de alguém, talvez, **hierarquicamente inferior**, e aí a gente sentiu **muita perseguição** que culminou com a minha **saída de forma arbitrária** [...] (Entrevistada Jackie Sharp, 2017).

A palavra “**ciúmes**” é utilizada no discurso para justificar o motivo que levaram a essas atitudes e também reflete a uma ideologia de luta entre grupos ocupacionais. Além disso, a expressão “hierarquicamente inferior” também revela os motivos do mau comportamento, demonstrando como essa pessoa era vista por seu superior, expressa a

ideologia de luta entre grupos, segundo a qual pessoas subordinadas não poderiam se destacar muito e diante disso surge o mau comportamento de perseguição.

O mau comportamento evidenciado no discurso se refere a uma perseguição de modo que a pessoa atingida foi removida do setor de forma “**arbitrária**”, significando essa palavra uma tirania por parte da gestão. Mais detalhes acerca da forma de tratamento que as pessoas subordinadas recebiam são evidenciados a seguir: “[...] essa gestora assumia comportamentos, assim, extremamente **vexatórios**, vigiando questão de horário de banheiro, não ouvia servidor, gritando com servidor, são comportamentos, assim, inaceitáveis pra uma gestão[...]” (Entrevistada Jackie Sharp, 2017). A expressão “**vexatórios**” se refere a uma forma de constrangimento, ou seja, exposição da pessoa ao ridículo, sendo utilizada no discurso para revelar o mau comportamento da gestão.

Sem motivos expressos, a técnica administrativa foi removida do departamento do qual ela fazia parte, conforme ela expressa: “[...] resolveu me **colocar à disposição**, perdendo a minha vaga, não tendo uma pessoa pra substituir, **acabando com um trabalho belíssimo** e de uma forma bem complicada. Isso gerou um inquérito administrativo [...]” (Entrevistada Jackie Sharp, 2017). As intenções da gestora com essas atitudes são reveladas no discurso a seguir:

Eu acho que qualquer pessoa que passasse na frente dela e causasse alguma ameaça aos seus **planos de poder**, no caso, dessa pessoa no plano de poder, ela agiria da mesma forma como ela agiu, não só eu, mas **qualquer pessoa**. A farmacêutica não levou isso a cabo, a servidora da fundação da limpeza que, literalmente, ela causou a demissão, não fez nada, e eu, ela não conseguiu porque eu sou concursada, mas o **objetivo era demitir**, tirar todos que atrapalhassem e de forma **humilhante** pra pessoa servir como exemplo pras outras [...] (Entrevistada Jackie Sharp, 2017).

A utilização da expressão “**planos de poder**” evidencia a prática social ideológica de luta entre grupos ocupacionais, gestor e subordinado, manifestada na realidade organizacional, qual seja, o poder que o gestor queria deixar claro para os seus subordinados, revelando também a intenção do agressor, que seria prejudicar quem se tornasse uma ameaça aos seus planos. A expressão “**o objetivo era demitir**” deixa claro a intenção, que era prejudicar, causar um dano, conforme Vardi e Wiener (1996) classificam esses tipos de atos.

Além de os maus comportamentos causarem um dano, o discurso a seguir demonstra que a intenção da pessoa que praticou tais atos era ter um benefício próprio: “[...] ela queria um benefício próprio só, e todo mundo que ameaçasse o poder, a questionasse, era muito, muito, muito punido. Isso aí que aconteceu, não só comigo [...]” (Entrevistada Jackie Sharp, 2017). O benefício próprio, nesse caso, era se manter no poder e não ter por perto esposas que pudessem ser consideradas uma ameaça.

Já a manifestação da resistência foi aguardar o julgamento do caso pelas instâncias superiores:

[...] **eu aguardei** quando eu estava nessa situação de, realmente, de **retirada** de, da minha **vida profissional**, que era o que eu gostava de fazer, o que eu fiz: **Eu aguardei** o tempo, eu fiz todo o protocolo que é pedido na universidade, todos os trâmites eu seguí, eu abri o processo, eu anexei os fatos, eu fiz os depoimentos e **fiquei aguardando** a decisão do órgão que faz a avaliação desses processos [...] (Entrevistada Jackie Sharp, 2017).

Ao usar a expressão “**eu aguardei**”, a entrevistada Jackie Sharp demonstra sua manifestação de resistência. Aguardar significa esperar, revelando a construção desse discurso que a entrevistada aguardou o momento do julgamento do caso. Assim, consideramos uma passividade por parte da entrevistada técnica-administrativa Jackie Sharp em virtude dessa aceitação, visto que ela agiu de maneira silenciosa, não se manifestando contra. Esse fato aponta para o silêncio dos oprimidos, como Orlandi destaca.

Outra manifestação expressa de poder implícita na ideologia do personalismo pode ser observada a seguir:

[...] porque ela é **amiga do diretor, do Reitor**, porque ela **vende a alma** dela pra esse povo, porque ela declara apoio incondicional à chefia. Apoio incondicional porque a gente vê no dia a dia, inclusive, **encobrir erros, encobrir fraude, encobrir muita coisa errada** que, infelizmente, com a **instituição pública de ensino**, ela é uma instituição **política**, ela deveria ser de ensino, mas ela é **política, tá corrupta** e isso eu não aceito [...] (Cristina Gallagher, 2017)

O uso da expressão “**amiga do diretor, do Reitor**” quer dizer que ela pode fazer qualquer coisa, pois tem o apoio dos superiores. Observamos claramente a prática social ideológica do personalismo que reflete nos interesses políticos como, por exemplo, se é amiga do diretor, a pessoa tem seus atos encobertos. “**É política, tá corrupta**” é uma expressão utilizada para relacionar a instituição de ensino a uma instituição política. Isso quer dizer que, assim como os casos de corrupção são inerentes à política, a instituição de ensino, que é pública e pratica a política, também é corrupta. Essa ressignificação da instituição com uma instituição política evidencia as manifestações de poder que levam ao aparecimento do mau comportamento.

[...] e aí aconteceu meio que da mesma forma, onde eu já senti uma **resistência da chefia** imediata, que era a coordenadora, **em me receber** nesse setor, ela já tava na instituição o mesmo tempo que eu. Eu já tinha um ano e meio de instituição, ela já tinha dois anos e eu senti uma resistência dela em me receber e aí, logo que ela me recebeu, ela já **me deixou bem restrita**, como se fosse uma *office girl* dentro da sessão. Eu **levava e buscava memorando**, eu **buscava água** pra ela, ela me **dava ordens**, assim, e **não deixava** eu fazer especificamente a **minha função**, **não deixava** eu **ter acesso às planilhas, aos contratos de eventos** [...] (Cristina Gallagher, 2017).

O mau comportamento evidenciado nesse discurso é considerado como um assédio moral, podendo ser observado na expressão “**resistência da chefia**”, que significa que a

chefia se incomodou com a presença da técnica e deixou isso bem claro na sua forma de trabalhar. Outras expressões utilizadas reforçam essa prática ideológica de poder que se manifestou em forma de mau comportamento de assédio moral, como evidencia o seguinte trecho: **“me deixou bem restrita”**. Isso quer dizer que impediu a entrevistada técnica-administrativa Cristina Gallagher de trabalhar, ou seja, contribuir com a instituição.

No discurso, também são evidenciadas situações de humilhação, conforme é reproduzido por meio da expressão **“office girl”**, que significa uma pessoa que faz tudo, ou seja, alguém tudo aquilo que não tem ninguém pré-determinado para fazer. Nessa passagem, é possível perceber a soberania nessa relação de poder, deixando evidente que a chefia queria rebaixar a técnica para que ela fosse enxergada apenas como alguém que entrega documentos e não ameaças seus interesses.

É nessa relação de poder e hierarquia que classificamos o tipo de mau comportamento em que a intenção era impedir que o funcionário mostrasse suas qualidades e, com isso, a chefia seria a única pessoa conhecida no setor. A intenção era apenas obter um benefício próprio, conforme Vardi e Wiener (1996) demonstram na literatura sobre *organizational misbehavior*, o que se dá quando a intenção é obter uma vantagem com a situação, classificando-se esse ato como tipo self, ou seja, quando a intenção é apenas beneficiar a si próprio.

A construção do discurso retrata como a técnica-administrativa se sentiu diante do mau comportamento da chefia e quais foram suas manifestações de resistência:

[...] isso foi fazendo com que eu **desanimasse**, **perdesse o gosto** em trabalhar, não tinha mais prazer em levantar, em sair pra trabalhar. Nisso, eu **comecei a chegar atrasada**, isso eu comecei a **levar o trabalho com a barriga** de qualquer jeito porque eu **não tinha prazer** nenhum em tá ali, **nem me arrumar** pra ir trabalhar eu arrumava [...]” (Cristina Gallagher, 2017).

O uso das expressões **“desanimasse”**, **“perdesse o gosto”** e **“não tinha prazer”** reflete a insatisfação da entrevistada técnica-administrativa Cristina Gallagher diante dos problemas que estavam acontecendo no ambiente de trabalho. E, com isso, ela passou também a agir de forma inadequada, como observamos na expressão **“chegar atrasada”**. Ademais, a insatisfação com o trabalho era tão grande que fazia com que a pessoa também tivesse atitudes que iam contra o bom funcionamento da instituição. A expressão **“levar o trabalho com a barriga”** significa fazer de qualquer jeito, sem empenho, o que reflete também na manifestação de resistência.

Exatamente isso que eu acabei de falar. Eu **larguei**, eu virei, assim, eu acho que, nesse período, eu **deixar de ser servidora pública** pra ser **funcionário público da pior espécie**, pra **ser relaxada**, **não era pontual** nem com a chegada, nem com a saída. Comecei a quere **sair mais cedo**, não abraçava a causa da situação. É, a gente, às

vezes, tinha algumas coisas fora do horário. Eu sempre atendia o telefone e resolvia. Eu via o telefone tocar e **não atendia**, falava: eu já cumpri meu horário. Fui, não tô mais aí pra quem quiser falar comigo e eu, simplesmente, **passei a ser a pior espécie de servidora** [...] (Cristina Gallagher, 2017).

O uso da expressão **“eu larguei”** reflete a manifestação da resistência adotada pela entrevistada após ter passado pela situação de assédio moral no ambiente de trabalho. A palavra **“largar”** significa deixar, não se importar, que foi a resistência adotada, demonstrando que a entrevistada nada fez para se defender, o que pode, nesse caso, ser compreendido como um silêncio.

Mesmo sem tomar nenhuma medida para resolver a situação, a entrevistada técnica-administrativa Cristina Gallagher passou a ter algumas atitudes contrárias à gestão, como mudar o seu comportamento e a sua forma de trabalhar, visto que ela utiliza a expressão **“funcionário público da pior espécie”**, o que demonstra a sua atitude inadequada no local de trabalho.

A expressão **“ser relaxada”** demonstra o desinteresse no trabalho, além de outra expressão que evidencia o atraso, **“não era pontual”**. Essas atitudes demonstram que, de uma resistência velada, silenciosa, ela passou a manifestar também com atitudes de mau comportamento, como ela destaca na expressão **“passei a ser a pior espécie de servidora”**, ou seja, aquela que não se importa com a instituição. Esse mau comportamento pode ser compreendido como uma retaliação, uma forma de resistência.

A professora entrevistada Nancy Kaufberger detalha como foi atingida pelo mau comportamento que ela denomina como sendo uma perseguição política:

[...] o que eu compreendo é que, além de tudo, a pessoa se manifestou sob uma perspectiva de **perseguição política**, ou seja, o fato de eu **identificar na fala do sindicato a sua legitimidade** fez com que essa pessoa, num **ódio político**, naquilo que ele identifica como **esquerda**, e me **denunciar**. Então, eu também entendo que a política **neofascista** e que ela tem crescido muito dentro das instituições públicas de **denúncias** para prejudicar por **questões políticas**. Então, nesse sentido, eu compreendo como um mau comportamento: primeiro, porque ele existe em instâncias que ele permite que ele faça o debate: em segundo, porque eu a interpreto como uma **perseguição política**, pra não dizer **peçoal** (Entrevistada Nancy Kaufberger, 2017).

O uso da palavra **“perseguição política”** demonstra como a tensão de uma ideologia política contextualiza o mau comportamento nessa relação de poder. São várias expressões e palavras que aparecem no discurso para produzirem esse sentido político, como na utilização das palavras **“ódio político”**, **“esquerda”** e **“neofascista”** que retratam a semelhança com a política, haja vista a forma que essas instituições públicas de ensino superior estão sendo caracterizadas. As reproduções desses discursos nos fazem compreender a briga de poder



existente nessas instituições, não sendo ele um poder único e exclusivo de uma hierarquia, mas de qualquer um que se utilize de determinados cargos para causar algum dano a alguém.

Nesse caso, o mau comportamento envolveu uma denúncia sobre o que é interpretado como uma perseguição política:

Bom, primeiro, é o princípio da **perseguição política**. Segundo, eu acho que a questão de se poder denunciar de maneira anônima deixa a pessoa muito tranquila [...] Causar um dano a mim, sim, essa pessoa tem essa intenção [...]. Sim, a intenção dela era atingir a mim e a um grupo ao qual eu faço parte (Entrevistada Nancy Kaufberger, 2017).

A perseguição política nesse caso representa uma perseguição por parte da professora que, no caso, estava em um cargo de gestão. A atitude de denunciar foi intencional, pois quis prejudicar a servidora ou o grupo do qual ela faz parte, como evidenciado no discurso. Novamente, observamos a construção social de uma ideologia política manifestada no discurso: “[...] porque aqui a gente tem **divisões políticas** muito claras nos departamentos e alguém plantou ideia de que, quem tinha me denunciado, era dos outros departamentos [...]” (Entrevistada Nancy Kaufberger, 2017). Por meio da expressão “**divisões políticas**”, podemos compreender que, por trás dessa manifestação de perseguição, há alguns interesses particulares, visto que, como a expressão utilizada no discurso demonstra, há divisões e interesses diferentes.

Então, pra mim, essa pessoa tem o interesse, sim, de me ver **exonerada**, de me **causar problemas**, né? **Causar um dano** a mim, sim, essa pessoa tem essa intenção porque, se não me vê exonerado, então, ele não traz nenhum dano e nenhuma contribuição à instituição. E eu não vejo como ele poderia ser favorecido. Então, no caso, esse é um processo eleitoral que me levou até o cargo e ninguém se candidatou, apenas eu, o que me faz que essa pessoa não tinha o interesse no meu lugar, interesse era **causar um dano a mim** [...] (Entrevistada Nancy Kaufberger, 2017).

A intenção de causar dano por meio do mau comportamento ficou bem claro para a entrevistada. Ela utiliza na construção do seu discurso a palavra “**exonerada**”, que significa destituir a pessoa do cargo que ela ocupa, para revelar qual a intenção da pessoa na ação de denúncia que culminou em um processo. A palavra dano é muito enfatizada no discurso, pois aparece várias vezes, o que implica que ela não tem dúvidas da intenção. Em se tratando de manifestações de resistências, a ação tomada pela entrevistada foi responder e aguardar.

Bom, a primeira coisa foi, eu tive que **responder ao processo** do Ministério e a primeira coisa que eu fiz foi **buscar provas** que legitimasse a minha conduta, que explicasse porque que eu cheguei ao ponto de enviar aquele e-mail com aquele teor de informação. Então, isso foi o que eu fiz [...]. Algumas pessoas **me indicaram alguns advogados**, mas, nesse momento, eu cheguei à **conclusão que não era necessário** porque eu não estava envolvida em um processo, eu estava envolvida em uma investigação e, enfim, pela Reitoria que vieram me defender prontamente da denúncia [...]. Nesse momento, eu continuo resistindo de continuar trabalhando, atuando na gestão [...] (Entrevistada Nancy Kaufberger, 2017).

Esse é um tipo de manifestação silenciosa, em que a entrevistada não teve muito o que fazer, pois só ficou sabendo da atitude tomada contra ela quando recebeu a intimação do Ministério Público. Assim, sua atitude foi apenas “responder ao processo” e tomar medidas para se defender das acusações, como se nota na expressão “**buscar provas**”, sendo esse um tipo de mau comportamento diante do qual não há muito o que se fazer, pois a acusação partiu de uma denúncia anônima.

A ideologia política é representada no discurso a seguir: “Então, eu já entrei na área pública com a experiência do mercado e com a experiência também de prestar serviço ao setor público, **já sabendo desses conflitos, já sabendo das questões políticas** [...] (Entrevistado Raymond Tusk). O professor, enunciador do fragmento enfatiza que os conflitos inerentes à instituição pública têm relação direta com as questões políticas. Quando utiliza a expressão “**já sabendo desses conflitos**” e “**já sabendo das questões políticas**”, o professor evidencia essa ideologia de poder envolvendo política, que é algo de se esperar na área pública.

Outro trecho que evidencia essa ideologia política e como esta contextualiza o mau comportamento pode ser observado no discurso a seguir: “[...] então, você tem meios legais e tem os **meandros políticos** também dentro da universidade, porque você sabe que nem sempre você pode percorrer o caminho legal, você tem que **caçar** os meandros políticos também. Isso **é muito forte**” (Entrevistado Raymond Tusk).

Ele usa a expressão “**meandros políticos**” que significa uma forma mais fácil de se conseguir algo para trazer um sentido ao texto de que, na instituição pública, há uma forma mais fácil de se conseguir algo que se quer. A metáfora “**caçar**”, nesse contexto, significa procurar o jeito mais fácil, que é o que se precisa fazer na instituição pública, pois nem sempre se consegue algo pelos meios legais, ou seja, seguindo as normas e legislação de forma correta.

[...] o diretor da unidade acadêmica dizer que **você não vai fazer o doutorado**, sair para fazer o doutorado. E eu perguntei: por que que eu não vou fazer o meu doutorado? Porque **você tem muita função aqui** dentro da unidade acadêmica e você vai aguardar. Mesmo eu **tendo direitos**, naquele período, de sair para o doutorado, eu tive uma **resposta que eu não iria**. Eu não conseguiria sair porque esse, o determinado diretor na época não iria permitir. Então, é um conflito, né? Muito inerente porque essa pessoa **mediu forças comigo**. Então, eu vou entrar, eu tenho que entrar na justiça pra sair. Mas eu estava no período probatório. Então, isso é discutível (Entrevistado Raymond Tusk).

O mau comportamento nesse caso ocorreu quando o professor pleiteou um afastamento para cursar doutorado, tendo lhe sido negado pelo seu diretor, o que está evidenciado na expressão “**você não vai fazer o doutorado**”. Ademais, os motivos não foram claros, tendo sido o professor apenas informado que teria muitas funções a executar dentro da

instituição, o que demonstra claramente a relação de poder entre o professor e o diretor que usou da sua posição para impedir que o professor pudesse cursar o doutorado. A expressão utilizada no discurso “**mediu forças comigo**” significa que o diretor impôs o seu poder em relação ao outro por estar em uma posição de chefia. Esse mau comportamento do diretor, impedindo o professor de se qualificar pode ser entendido como um assédio moral, haja vista ter dificultado o seu acesso à capacitação.

O professor entrevistado Raymond Tusk atribui o motivo da manifestação do mau comportamento à ideologia política:

**Cultura**, o que acontece é, é uma mistura de... se nós pensarmos, a nossa cultura é muito enraizada em uma cultura **patrimonialista**, a **respríncipe que ela chama, né? E a democracia, uma república. Respríncipe é uma mistura do bem público com o bem pessoal de quem administra**, é um tipo de cultura que vem de muitos anos e até hoje e é eminente nos servidores públicos [...] (Entrevistado Raymond Tusk).

Ele utiliza as palavras “**cultura**”, “**patrimonialista**” e “**público**” para evidenciar como a política contextualiza o mau comportamento, relacionando esses termos às instituições públicas de ensino. Além disso, podemos observar a prática discursiva, como outros textos são utilizados no discurso, para reforçar uma fala, nesse caso, a intertextualidade está presente quando ele cita “república” e “respríncipe”, associando a nossa cultura a uma cultura “patrimonialista” e apoiando-se na literatura para naturalizar seu discurso de que a política está enraizada na cultura e é algo que há muito tempo está presente nas instituições de ensino e, por esse motivo, acontecem essas manifestações de mau comportamento.

Quanto às intenções que a pessoa tinha com esse mau comportamento, o entrevistado relata: “O objetivo dele era, sim, era **organizar esta organização** dentro do que ele tinha como objetivo. Ou como objetivo da organização, onde essa organização estava e onde ela gostaria de estar nessa missão dessa organização e era isso que ele tinha como visão, vamos dizer assim” (Entrevistado Raymond Tusk).

A expressão “**organizar esta organização**” revela a intenção do diretor ao negar o pleito do professor, que era apenas ter a organização funcionando corretamente, pois o professor tinha muitas atribuições. Dessa forma, esse mau comportamento pode ser classificado como tipo (O), sendo o único objetivo o de beneficiar a organização.

A manifestação de resistência foi o silêncio, o que é evidenciado no discurso abaixo:

Não pela **questão política**, que é o que te falei. Estava no período probatório, as visões aqui dentro eram diferentes, quem dirigia tinha uma visão super diferente das atuais, tinha uma visão um pouco mais **arcaica** do que era a gestão pública, a gestão gerencial pública. Eu **tive medo**. Naquele período, era a **sensação de medo, alguma coisa ia acontecer comigo aqui** caso eu leve isso pra frente (Entrevistado Raymond Tusk).

O silêncio contido no discurso está representado na forma com que o entrevistado encarou a situação, não procurando ele outra forma de solicitar o direito ao afastamento para cursar o doutorado. Já a palavra “**medo**” expressa o sentimento que o entrevistado sentiu ao ver seu direito negado. A expressão utilizada no discurso, “**alguma coisa ia acontecer comigo aqui**”, revela uma ideologia de poder que fez com que o professor não procurasse meios para ter seu pleito atendido, não tendo ele ideia do que poderia acontecer.

[...] aqui as articulações, elas são nos **bastidores** e já são feitas pelas opções que a gente faz, pelas opções que a gente **faz política**, por exemplo, eu gosto da diretora da unidade acadêmica. Então, tudo que ela quer, eu voto favorável. Eu não gosto, eu voto contra, entendeu?” (Entrevistado Garret Walker, 2017).

No discurso acima, o professor entrevistado Garret Walker relata como são feitas as opções dentro da instituição de ensino, que revela uma ideologia de situação x oposição na diretoria da unidade. A palavra “**bastidores**” significa às escondidas, visto que as decisões são combinadas entre as pessoas daquele grupo, ou seja, se o indivíduo não faz parte daquele grupo, não vai conseguir o que deseja, a menos que se torne parte dele. As escolhas são feitas por interesses políticos, que significa o que melhor convier naquela situação.

Tem. Quando eu entrei aqui, tem **um professor que me perseguiu muito** [...] a ponto de pegar a minha documentação, levar na direção da unidade acadêmica e **dizer que eu falsifiquei documentos**. Aí o que eu acho estranho é o que eu digo pra você, que aqui existe uma convivência. Meus colegas de área, depois, quando eu entrei e que eu fiquei na área e tudo mais, inclusive, com ele, todo mundo sabia disso, ninguém me falou [...] Sim, ele queria **me prejudicar** porque ele não queria que eu entrasse aqui. Ele não queria que eu entrasse aqui de forma nenhuma. Tanto que ele diz na minha cara, quando está rindo e tudo que **ele me reprovou** (Entrevistado Garret Walker, 2017).

Nessa guerra de interesses, o mau comportamento manifestado é a perseguição, evidenciada no discurso por meio da expressão “**um professor que me perseguiu muito**”, mais especificamente, ele perseguiu o entrevistado desde o processo de seleção, reprovando-o, como comprova a expressão “**ele me reprovou**”, além de ter tomado atitudes de forma a prejudicar o professor. A expressão utilizada “**dizer que eu falsifiquei documentos**”, que significa desqualificar a pessoa perante a gestão, também revela outra forma de dificultar o acesso do professor à instituição.

Evidenciamos, por meio das expressões e palavras acima a forma de poder manifestada, de modo que os professores mais antigos se achavam melhores que os professores ingressantes e, dessa forma, prejudicavam quem não os agradasse. Nessa relação poder, fica claro que a intenção era prejudicar, ou seja, causar um dano pessoal.

A manifestação de resistência também não foi algo explícito, mas ignorado, como observamos na construção abaixo:

**Olha, eu ignorei.** Igual, quando eu cheguei, eu trabalhava na área de produção e aqui é dividido por áreas e, você sabe, e eu me dava muito bem com as pessoas de lá, com as disciplinas e tudo mais e eu só mudei, pedi pra mudar pra área de gestão de pessoas devido ao meu rol de competências. Eu me sentia mais confortável com aquelas disciplinas ali, mas **eu acho que eu ignorava** (Entrevistado Garret Walker, 2017).

Por meio da expressão “**eu ignorei**”, que significa que a pessoa tomou por desconhecidas as atitudes do outro professor, observamos, diante dessa prática ideológica de poder, que a pessoa não tomou nenhuma providência para que essas atitudes de mau comportamento fossem averiguadas, o que pode ser compreendido como uma forma silenciosa de passar pela situação.

Outro caso citado pelo professor entrevistado Garret Walker (2017) é o mau comportamento que envolve o uso de dinheiro público em benefício próprio:

[...] parece que, de maneira bem premente, muito clara, ele está envolvido com esse **desvio de recursos**, de ter professores na **folha de pagamento** que constavam que ministrou algumas aulas e o professor nem sabia que isto estava acontecendo. Foi assim, você me entende, parece que tem uma relação com aquilo que aconteceu na **Federal de Santa Catarina**, com Reitor. Então, isso também é um exemplo de mau comportamento [...] (Entrevistado Garret Walker, 2017).

A expressão empregada no discurso, “**desvio de recursos**”, evidencia que a pessoa se utilizou de seu poder para obter vantagens para si mesmo, envolvendo essa vantagem o uso indevido de dinheiro público. A prática discursiva revela também uma intertextualidade manifesta, quando o entrevistado compara a atitude do professor com o caso que aconteceu na Federal de Santa Catarina.

[...] o **enriquecimento ilícito** é passar a perna em todo mundo, e eu acho que isso é muito também, já que você estuda a instituição pública. O **público no Brasil** é muito vinculado a essa **falta de ética**. Nós já somos criado em um conceito que **todo político rouba** (Entrevistado Garret Walker, 2017).

Essa declaração revela como a política contextualiza o mau comportamento. Nesse discurso, o entrevistado evidencia o mau comportamento, utilizando a expressão “**enriquecimento ilícito**”, que significa tornar-se rico com dinheiro que não é seu e, nesse caso, o dinheiro é público. Com essas afirmações, é possível inferir que o entrevistado se refere a um ato de corrupção, pois a pessoa utilizou do poder que detinha para fazer o uso do dinheiro público a favor de interesse próprio. E, mais uma vez, o discurso revela a ideologia política representada nos discursos como algo que já está estabelecido no Brasil, como se pode ver na expressão “**todo político rouba**”, que significa que é algo já naturalizado na cultura brasileira.

E a intenção da pessoa com esse mau comportamento era obter um benefício para si próprio, ou seja, desviando as verbas públicas a seu favor, como exemplifica o discurso: “[...] a intenção dele ela **lesar o patrimônio** [...] Talvez, ele tenha, ou caso ele tenha desviado os recursos **pensando em si**, mas não que ele estaria fazendo com a instituição (Entrevistado Garret Walker, 2017). Conforme a fala do entrevistado, a intenção, no caso especificado, era desviar uma verba pública para si mesmo.

Quanto à manifestação de resistência, no caso em que a organização que foi atingida com o desvio de verbas, podemos observar as atitudes da organização, conforme o discurso revela: “[...] foi **nomeada uma comissão** interna só com professores que aí solicitaram o auxílio de auditores externos e essa coisa tem andado de lá pra cá e de lá pra cá nesse processo, né? Mas **abriram um processo**” (Entrevistado Garret Walker, 2017). Pelas expressões utilizadas na construção do discurso, “**nomeada uma comissão**” e “**abriram um processo**”, podemos perceber que a organização tomou medidas para se defender da situação, abrindo um processo para averiguar o que estava acontecendo. Entendemos essas atitudes como uma forma manifestação de resistência cotidiana, que são ações tomadas para se defender de alguma coisa que, no caso retratado, foi mau comportamento do professor que se envolveu em um desvio de verbas públicas.

A seguir, consolidamos no Quadro 9, os tipos de mau comportamentos encontrados na relação de poder expressa de tensões ideológicas.

Quadro 9 – Tipos de *organizational misbehavior* em tensões ideológicas

(continua)

Entrevistado	Tipos de <i>organizational misbehavior</i>	Classificação	Estratégia de Resistência
Claire Underwood	Assédio Moral	S (beneficiar a si mesmo)	Retaliação
Doug Stamper	Perseguição	D (causar um dano)	Uso da opinião em redes sociais
Jackie Shaip	Perseguição	D (causar um dano)	Silêncio
Cristina Gallagher	Assédio Moral	S (beneficiar a si mesmo)	Silêncio e retaliação
Nancy Kaufberger	Perseguição política	D (causar um dano)	Silêncio
Raymond Tusk	Assédio Moral	O (beneficiar a organização)	Silêncio
Garret Walker	Perseguição	D (causar um dano)	Silêncio
Garret Walker	Corrupção (desvio de recursos)	S (benefício próprio)	Resistência cotidiana

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados das entrevistas.

Por meio dos discursos dos entrevistados listados acima, podemos perceber as várias tensões ideológicas nessas relações e como elas contextualizam o mau comportamento, trazendo a realidade socialmente construída do ambiente público das instituições de ensino. Podemos compreender ainda como esses maus comportamentos se manifestam e como as estratégias de resistências são utilizadas diante dessas tensões que revelam manifestações de poder, emergem o mau comportamento, e as estratégias de resistência.

#### 4.3 Discussão dos resultados

Analisando as entrevistas realizadas com docentes e técnicos das instituições de ensino superior, podemos compreender como o *organizational misbehavior* se manifesta no contexto das relações de poder de duas formas mais marcantes: (1) tensões entre grupos ocupacionais; e (2) tensões ideológicas.

Foram identificadas, por meio das análises das entrevistas, essas duas formas expressas de relação de poder. A primeira forma, que envolve a tensões entre grupos ocupacionais, está presente nos relatos dos docentes e técnicos entrevistados que, no contexto organizacional das instituições de ensino, conhecimento revela poder. Dessa forma, os docentes se intitulam superiores aos técnicos, hierarquizando-se como superiores.

Em alguns relatos, identificamos essa relação de poder em virtude de uma questão cultural nas instituições de ensino, ou seja, o técnico é considerado inferior ao professor, que é algo institucionalizado culturalmente já há algum tempo. E é diante dessa constante luta de poder que surgem as manifestações dos vários tipos de *organizational misbehavior*.

Foi possível observar ainda, na relação de poder, que o professor se considera hierarquicamente superior ao técnico e se acha no direito de dar ordens ou fazer solicitações que não inerentes à função do técnico. E o técnico, devido aos tratamentos que recebe dos docentes, também enxerga nessa relação de poder como está sendo considerado pelo docente em suas atividades diárias, como se estivesse em um patamar abaixo, mesmo que, na prática, isso seja uma realidade socialmente construída.

A segunda forma expressa de relação de poder envolve tensões ideológicas. Nessa relação expressa de poder, a luta não envolve apenas docentes e técnicos, mas surgem entre os próprios docentes e até mesmo entre os próprios técnicos administrativos, envolvendo ideologia partidária, ideologia de gênero, ideologia política, ideologia de personalismo.

As tensões ideológicas nas instituições de ensino superior estão relacionadas aos interesses dos técnicos e docentes. Geralmente, eles se associam a um determinado grupo

junto ao qual podem obter algumas vantagens e, dessa forma, quem não faz parte desse grupo, muitas vezes, perde o seu espaço. É recorrente na relação de poder a associação da política pública brasileira às instituições de ensino públicas, atribuindo-lhes características da política, como o agrupamento de pessoas a algum grupo, em que as pessoas se associam conforme seus interesses.

É diante dessas duas relações de poder expressas que os vários tipos de maus comportamentos surgem e se manifestam. Identificamos, a partir das análises das entrevistas, cinco tipos de maus comportamentos relatados em 13 casos. A seguir, apresentamos o Quadro 10 com os tipos de *organizational misbehavior*, suas classificações e as estratégias de resistências.

Quadro 10 – Tipos de *organizational misbehavior*, classificações e estratégias

Entrevistado	Tipos de <i>organizational misbehavior</i>	Classificação	Estratégia de Resistência
Garret Walker	Agressão física	S (beneficiar a si mesmo)	Silêncio (Pedi transferência)
Edward Meecheem	Perseguição (brigas, discussões)	S (beneficiar a si mesmo) D (causar um dano a pessoa) O (beneficiar a organização)	Resistência cotidiana (Batia o pé)
Frank Underwood	Perseguição	D (causar um dano a pessoa)	Silêncio e retaliação
Ferry Womack	Discriminação aos transexuais	D (causar um dano a pessoa)	Silêncio
Zoe Barnes	Agressão física	D (causar um dano)	Resistência cotidiana e Retaliação
Claire Underwood	Assédio Moral	S (beneficiar a si mesmo)	Retaliação
Doug Stamper	Perseguição	D (causar um dano)	Uso da opinião em redes sociais
Jackie Shaip	Perseguição	D (causar um dano)	Silêncio
Cristina Gallagher	Assédio Moral	S (beneficiar a si mesmo)	Silêncio e retaliação
Nancy Kaufberger	Perseguição política	D (causar um dano)	Silêncio
Raymond Tusk	Assédio Moral	O (beneficiar a organização)	Silêncio
Garret Walker	Perseguição	D (causar um dano)	Silêncio
Garret Walker	Corrupção (desvio de recursos)	S (benefício próprio)	Resistência cotidiana

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados das entrevistas.

Em meio a esse contexto de poder e dominação, encontramos cinco tipos de *organizational misbehavior*: Agressão física, Perseguição, Discriminação, Assédio Moral e Corrupção.



Em relação ao tipo de *organizational misbehavior* que trata de agressão, temos dois casos. O primeiro caso foi relatado pelo professor Garret Walker e se refere a uma agressão física em um contexto de relação de poder entre técnicos e docentes. Esse mau comportamento se manifestou em virtude da posição de superioridade adotada pelo professor em relação ao técnico, o qual se negou a atender a um pedido do professor, visto que o referido pedido ultrapassava os limites das suas atribuições. Ao ter seu pedido negado, o professor, para tentar que sua solicitação fosse atendida, impôs o seu poder de professor, visto que, nesse contexto, conhecimento é poder. Assim, o professor manifestou sua insatisfação por meio da força, agredindo e empurrando o técnico.

A intenção do mau comportamento era garantir que um pedido fosse atendido. Vardi e Wiener (1996) destacam que, quando o objetivo é trazer um benefício próprio, o mau comportamento é classificado como o tipo S, que significa beneficiar a si mesmo. Nesse sentido, como o professor pretendia ter uma solicitação atendida e sua solicitação foi negada, ele manifestou-se por meio de um mau comportamento (agressão física) para obter o que desejava.

O segundo caso de agressão também se dá em um contexto de poder entre técnicos e docentes. O caso foi relatado pela técnica-administrativa Zoe Barnes que trata de um professor que, considerando-se superior, acreditou ter o direito de arrancar a maçaneta da mão dela e empurrá-la, forçando a própria entrada no setor. Nesse relato, a entrevistada percebeu, por meio desses e de outros atos, que a intenção do docente era causar um dano à imagem dela e, também, de outros servidores que trabalhavam no setor.

Vardi e Wiener (1996) destacam em sua literatura que, quando o objetivo consiste em prejudicar alguma pessoa, esse tipo de mau comportamento é classificado como o tipo (D), ou seja, quando a intenção é prejudicar alguém. Pelo relato, a entrevistada afirma claramente que essas eram as intenções percebidas diante do mau comportamento do professor.

Em se tratando dos casos de perseguição, tivemos seis casos relatados. Dentre esses seis casos, três (Edward Meecheem, Frank Underwood, ambos técnicos, e o docente Ferry Womack) foram manifestados em um contexto de tensões entre grupos ocupacionais, sendo possível perceber claramente a constante luta de poder entre professores e técnicos. A soberania, a hierarquia e a superioridade são muito evidenciadas nos relatos dos entrevistados, os quais associam essa constante luta ao surgimento das manifestações de *organizational misbehavior*.

É devido a essas diferenças hierárquicas que são estabelecidas socialmente que os maus comportamentos se manifestam. Além disso, a associação de uma cultura que evidencia

a submissão dos técnicos aos docentes também é causa atribuída a essas manifestações de mau comportamento.

Outros três tipos de *organizational misbehavior* (técnica-administrativa Jackie Shaip e dos docentes Nancy Kaufberger e Garret Walker) se manifestam em uma tensão ideológica, em que as ideologias se referem, respectivamente, a uma ideologia de uma luta de grupos, ideologia política, e uma ideologia de situação x oposição. As palavras autarquia, política e partidarismo são claramente evidenciadas no discurso da professora Nancy Kaufberger e nos apontam como a política contextualiza o mau comportamento na relação de poder.

Vardi e Wiener (1996) destacam que um mesmo tipo de *organizational misbehavior* pode ser classificado de mais uma forma, ou seja, quando há mais de uma intenção. O caso relatado pelo técnico Edward Meecheem evidencia que a intenção do agressor tinha em vista três objetivos ao mesmo tempo: ter um benefício próprio, causar um dano e, também, beneficiar a organização. Analisando o discurso, notamos uma recorrência da palavra beneficiar, o que leva a compreender que a principal intenção, no caso dessa perseguição, era obter um benefício próprio, ou seja, tipo beneficiar a si mesmo, mas também tinha como intenção, causar um dano a pessoa, tipo D, e também beneficiar a organização, tipo O.

Os outros cinco casos de perseguição (Frank Underwood, Ferry Womack, Jackie Shaip, Nancy Kaufberger e Garret Walker) são classificados como o tipo D, causar um dano. Como Vardi e Wiener (1996) apontam na literatura que, quando é intencional e utilizada para prejudicar alguém, a ação tem o objetivo de causar um dano.

Um caso de discriminação foi evidenciado nos relatos do professor entrevistado Ferry Womack, que relata uma perseguição ao gênero transexual, quando o agressor emitia palavras em tons de brincadeiras e que evidenciavam essa discriminação. Esse agressor era o chefe imediato do técnico, além de também ser docente, que se aproveitou do seu poder de professor, em um contexto de dominação em que o técnico era visto como hierarquicamente inferior ao professor. Nesse caso, o professor emitia palavras de discriminação que incomodavam o técnico.

Ainda sobre esse caso, a intenção do agressor, mesmo que não evidenciada claramente no discurso, causou um constrangimento ao entrevistado. Importante ressaltar que, quando é classificado como o tipo D, o mau comportamento tem a intenção de prejudicar alguém, ou seja, causar um dano, como Vardi e Wiener (1996) nos traz e como foi evidenciado nesse caso de discriminação.

Assédio moral é um outro tipo de *organizational misbehavior* que apareceu nos relatos dos entrevistados, sendo três casos evidenciados (Claire Underwood, Cristina Gallagher e

Raymond Tusk). O caso relatado pela técnica-administrativa Claire Underwood manifestou sob uma tensão entre coalisões, devido aos agrupamentos realizados por interesses pessoais. E o caso relatado pela técnica-administrativa Cristina Gallagher se manifestou sob uma ideologia do personalismo. Esses dois casos denotam uma intenção do agressor em obter um benefício próprio, envolvendo uma vantagem de se manter no poder ou receber alguma remuneração por estar no poder. Vardi e Wiener (1996) revelam que, quando a intenção é obter alguma vantagem, esse tipo de mau comportamento se classifica como tipo S, beneficiar a si mesmo.

O outro caso de assédio moral relatado pelo professor Raymond Tusk revela que a intenção do agressor com o mau comportamento foi apenas obter um benefício para a organização. Vardi e Wiener (1996) destacam que, quando as associações com a organização são muito fortes, os maus comportamentos podem se manifestar com esse objetivo, qual seja, o de beneficiar a organização.

No caso relatado, o entrevistado pleiteou um afastamento para doutorado e teve seu caso negado, tendo sido o fato considerado como assédio moral em virtude de o gestor impedir o professor de se desenvolver profissionalmente. Nesse contexto de relação de poder, no qual o professor impediu o outro de ter seu pedido atendido, um dos motivos informados no discurso diz respeito a que esse professor tinha muitas atribuições na organização. Assim, impedir a saída do professor, mesmo que temporariamente, foi uma forma de “organizar a organização”, fazer com que as coisas continuassem a funcionar, sendo esse tipo de *organizational misbehavior* classificado como tipo O, beneficiar a organização, como asseveram Vardi e Wiener (1996).

Um outro tipo de *organizational misbehavior* identificado nos relatos se refere a um caso de corrupção que envolveu um desvio de verbas públicas para interesses particulares de um professor. O referido professor se utilizou de seu poder de ocupar um cargo de confiança da gestão e, por algum motivo particular, desviou recursos da organização, utilizando dinheiro público em proveito próprio, ou seja, praticou um ato de corrupção. Nesse caso, a intenção é única e exclusivamente para obter uma vantagem para si mesmo, sendo essa vantagem de caráter financeiro. Vardi e Wiener (1996) destacam que, quando a intenção é obter uma vantagem pessoal, o *organizational misbehavior* é classificado como tipo S, beneficiar a si mesmo, ou seja, obter um benefício próprio.

Em se tratando de estratégias de resistências, os entrevistados destacam que, ao passarem ou presenciarem esses tipos de comportamento nas organizações, as pessoas atingidas adotam estratégias de resistência que, muitas vezes, é o próprio *organizational*

*misbehavior*. Identificamos quatro tipos de estratégias de resistências reveladas nos discursos dos entrevistados, estando, dentre elas, a resistência cotidiana, o silêncio e o uso da opinião em redes sociais. Além disso, conforme alguns relatos, o silêncio levou a uma manifestação de mau comportamento, que foi a retaliação.

A resistência cotidiana é trabalhada por Scott (2002) em seu estudo sobre a resistência camponesa. O autor aponta que as resistências cotidianas eram uma forma de os camponeses lutarem contra a opressão dos grupos dominantes, sendo essas resistências manifestadas em ações cotidianas. Souza (2013) utilizou esse mesmo conceito formulado por Scott (2002), trazendo para a realidade organizacional, de modo que as várias ações cotidianas empreendidas pelos trabalhadores eram formas utilizadas para demonstrarem o seu descontentamento com a organização.

No caso dos relatos dos entrevistados, tivemos dois casos que revelam essa resistência cotidiana, que é o caso relatado pelo técnico-administrativo Edward Meecheem. O entrevistado revela que entrava em confronto com a gestão por não concordar com as ações ali desenvolvidas e, conforme seu discurso demonstra, “bati o pé”, ou seja, ia contra a gestão e não atendia às solicitações que ele considerava ilegais. A resistência cotidiana é qualquer ação cotidiana que demonstra o descontentamento com a gestão, ou, ainda, uma forma de se posicionar contra as solicitações da gestão, que foi a estratégia adotada pelo entrevistado.

Outra resistência cotidiana está representada no relato do professor Garret Walker. No seu caso, trata-se de ação de resistência cotidiana e se refere ao fato de a organização em ir contra um professor que praticou atos de corrupção. A ação da organização se pautou em abrir um processo para averiguar os fatos que, no caso, é considerada uma estratégia de resistência cotidiana, ou seja, aquela adotada para ir contra uma ação ilegal de alguém.

O uso da opinião em redes sociais também é uma estratégia de resistência e foi adotada pelo técnico-administrativo entrevistado Doug Stamper como uma forma de se defender do mau comportamento que evidencia uma perseguição. Para Alcadipani e Medeiros (2016), as redes sociais são um espaço alternativo para que as pessoas se manifestem quando não aceitam a regulação da gestão. É nesse espaço que a pessoa utiliza sua voz como voz de protesto. E foi exatamente isso que o entrevistado fez como forma de se defender da perseguição à qual foi submetido e como forma de mostrar para o público o que estava acontecendo. Assim, sua estratégia de resistência foi utilizar a voz nas redes sociais.

O silêncio também foi uma estratégia de resistência encontrada nos discursos. Aliás, essa foi uma das estratégias de resistências mais recorrentes. De Certeau (1980) conceitua que, em manifestações de poder, pode haver manifestações de silêncio, que é o silêncio da

opressão. Orlandi (2007, p.29) destaca que o silêncio também é considerado “tanto uma parte da retórica da dominação (a da repressão) como de sua contrapartida, a retórica do oprimido (a da resistência)”. Nesse contexto de dominação e poder, identificamos oito casos em que a manifestação de silêncio foi a estratégia adotada pelos entrevistados (o caso de discriminação e o caso de perseguição relatado pelo professor Garret Walker, bem como os casos relatados pelos docentes Ferry Womack, Nancy Kaufberger, Cristina Gallagher, Frank Underwood e Raymond Tusk e também pela técnica-administrativa Jackie Shaip).

Morrison e Milliken (2000) destacam várias consequências oriundas do silêncio, entre elas, está a sabotagem, que é um comportamento no qual pessoa se engaja para sentir que domina o ambiente de trabalho. Além disso, o silêncio é também um fator que impede a consideração de diversos pontos de vista, pois compromete as tomadas de decisões (MORRISON; MILLIKEN, 2000), podendo, ainda, ocasionar efeitos negativos para o desempenho da organização (WANG; HSIEH, 2013).

Dois casos relatados nas entrevistas evidenciam que a manifestação de resistência através do silêncio levou também a um mau comportamento. É o caso dos relatos dos entrevistados Cristina Gallagher, Frank Underwood, que adotaram a resistência do silêncio, mas, em meio a essa atitude, também passaram a se comportar de forma contrária aos interesses da organização, como, chegar atrasado, deixar de trabalhar adequadamente e não cumprir com as obrigações do setor. Essas manifestações podem ser compreendidas como um comportamento que a pessoa adotou para sentir que domina o ambiente de trabalho, assim como destacam Morrison e Milliken (2000), como uma das consequências do silêncio.

Na maioria dos casos relatados pelos entrevistados, há um silenciamento por parte da gestão em atender às solicitações das pessoas que estão sendo atingidas por algum tipo de mau comportamento, o que evidencia o silêncio da opressão. E, por não serem atendidos em suas solicitações, as pessoas se fecham, não mais relatam esses casos em virtude de um negligenciamento da gestão e passam a se silenciar, agir de maneira silenciosa na organização. Nesse caso, o silêncio não é só uma ausência de voz, pois ele está relacionado com a motivação dos empregados em expressar as opiniões (VAN DYNE; ANG; BOTERO, 2003).

Assim, podemos compreender que, quando há um negligenciamento da gestão em ouvir e dar respostas a quem está sendo prejudicado por algum tipo de *organizational misbehavior* na instituição, a pessoa, na maioria dos casos, adota a estratégia de resistência, que é o silêncio por não mais acreditar nos gestores, como conceituam Morrison e Milliken (2000), que indicam que esse irá aparecer na medida em que as pessoas não puderem contribuir livremente com a organização.

Alguns casos relatam estratégias de resistência que envolvem o próprio *organizational misbehavior*, como os casos relatados pelos técnicos-administrativos Cristina Gallagher, Claire Underwood, Zoe Barnes, e Frank Underwood. Ackoyd e Thompson (1999) asseveram, em seu estudo, que essas manifestações acontecem nas organizações devido a uma multiplicidade de diferenças que contribuem para as resistências de classes. Nos relatos, observamos as diversas manifestações de poder em um contexto de ideologia política e em uma briga entre grupos. Os entrevistados, além de silenciarem diante das ações da gestão como estratégia de resistência, manifestaram com outros tipos de mau comportamento.

O *organizational misbehavior* é conceituado por Vardi e Wiener (1996, p. 151) como: “qualquer ação intencional dos membros das organizações que viola (a) normas organizacionais e expectativas”; e “(b) valores, padrões e costumes sociais com uma conduta inadequada”, por ser um dos conceitos mais abrangentes em relação às condutas inadequadas. Conforme os relatos, estratégias de resistências que envolviam chegar atrasado, não atender às solicitações da gestão, passar a ser o pior tipo de funcionário público, eram formas que os entrevistados utilizavam para se posicionarem contra a gestão, como afirma Mutholland (2004). Na nossa compreensão, essas estratégias por meio de um mau comportamento de retaliação é uma forma utilizada pelos entrevistados para revidar o dano sofrido.

Observamos, a partir dos relatos dos entrevistados, que há duas relações de poder expressas e que foram muito marcantes nos discursos, quais sejam, as tensões entre grupos ocupacionais e as tensões ideológicas que, em um contexto de poder e dominação, dão origem aos vários tipos de mau comportamento. Na maioria dos casos relatados, as ações foram intencionais e havia uma articulação por trás da manifestação de *organizational misbehavior*, seja ela obter algum benefício para si mesmo, para a organização ou causar um dano à pessoa. Diante dessas várias manifestações, existem também as estratégias de resistências adotadas por aqueles que foram atingidos, que envolveram: a resistência cotidiana, o silêncio, o uso da opinião em redes sociais, e até mesmo outras manifestações de mau comportamento como forma de retaliação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta dissertação foi interpretar as experiências de *organizational misbehavior* em instituições públicas de ensino superior situadas no Triângulo Mineiro e no Sul Goiano. Para responder essa pergunta, foram delimitados três objetivos específicos. O primeiro objetivo específico estabelecido foi o de analisar as relações de poder que emergem no ambiente organizacional e expressas nos relatos dos entrevistados.

Identificamos duas relações de poder expressas nos discursos dos entrevistados que foram: (a) tensões entre grupos ocupacionais e (b) tensões ideológicas. A primeira relação expressa de poder manifestada envolve a luta de poder entre técnicos e docentes. Em um contexto de ensino, conhecimento e competências, o professor é visto como superior ao técnico administrativo, tendo sido, em virtude de uma construção social enraizada na cultura das instituições, criada uma hierarquização, estando o técnico sempre no nível inferior e o docente, no nível superior.

Dessa forma, várias manifestações de mau comportamento se dão em razão dessas tensões entre grupos ocupacionais, haja vista que o técnico não quer ser percebido como pessoa que deve obediência ao professor apenas pelo fato de esse ser docente e o docente, por ser professor e estar em uma instituição de ensino, se sente no direito de, às vezes, fazer algumas imposições que dão origem aos maus comportamentos.

A segunda relação expressa de poder envolve tensões ideológicas, ou seja, um jogo de interesses em que alguns fazem associações com outros de forma a se manterem no poder ou conseguirem algum benefício e, para alcançar algum objetivo pessoal, praticam atos de *organizational misbehavior*. E é nessas duas relações de poder expressas que os vários tipos de *organizational misbehavior* se manifestam.

Foram identificados nesta pesquisa cinco tipos de *organizational misbehavior*: Agressão física, Perseguição, Discriminação, Assédio Moral, e Corrupção. Esses tipos foram classificados, conforme a literatura, para responder ao segundo objetivo desta pesquisa que pretendeu classificar as condutas de *organizational misbehavior* identificadas na pesquisa.

Assim, por meio da análise dos discursos relatados, foi possível compreender as motivações que levaram a esses maus comportamentos e, assim, classificá-los. No caso dos relatos que envolvem o mau comportamento relacionado ao **assédio moral**, a intenção de quem praticava o assédio era o **tipo S (self)**, ter um benefício para si mesmo. Assim, as motivações que levaram aos maus comportamentos, na maioria dos casos, envolviam manter o poder e obter uma vantagem pessoal ou financeira, além de envolver alguma ameaça que a

pessoa representava ao poder de quem praticava o *misbehavior*. Em apenas um caso de assédio moral, foi evidenciada a intenção de beneficiar a organização, **tipo (O)**, que é beneficiar a organização.

Um dos casos de *organizational misbehavior* relacionado à **agressão física** envolvia a obtenção de alguma vantagem para si mesmo e, para conseguir essa vantagem, eram praticados os maus comportamentos, seja pelo uso da força ou do poder implícito nessas relações. Era essa a forma utilizada pelas pessoas que praticaram os maus comportamentos para que sua vontade fosse atendida, no caso obter um benefício próprio, o **tipo S (self)**, seja atender alguma solicitação, pegar algum material ou executar alguma atividade, como relatado nos discursos. E em outro caso de agressão, a intenção de quem o praticou foi causar um dano e, portanto, foi classificado como tipo (D).

Analisando os maus comportamentos de **perseguição e discriminação**, em todos os casos relatados nos discursos que envolviam algum desse tipo de comportamento, conforme análise da prática social diante dos relatos, foi possível identificar, especificamente, a intenção de causar um dano à pessoa, o **tipo (D)**. Na maioria dos casos, o motivo do mau comportamento envolvia algum aspecto pessoal relacionado à pessoa. Nos casos de perseguição, emergiram relatos que relacionavam a pessoa a algum tipo de ameaça ao cargo, caso de não concordância com a gestão, tendo em vista que a vigilância constante se tornou perseguição, caso em que os conflitos entre gestores resultaram na perseguição de quem era aliado. Em apenas um dos casos, envolvendo o tipo de *organizational misbehavior* de perseguição, além da intenção de causar um dano à pessoa, foi possível perceber que o objetivo do agressor era obter um benefício próprio, classificado também como tipo S, beneficiar a si mesmo.

Quanto ao que trata do *organizational misbehavior*, **corrupção**, a intenção da pessoa que praticava o desvio de verbas era única e exclusivamente obter ganho financeiro, ou seja, tinha a intenção de ter um benefício próprio, classificado como o **tipo S (self)**. Nesse caso, a pessoa se viu favorecida quando teve a chance de obter um ganho financeiro com o desvio de verbas, mesmo que, para tanto, causasse um dano à organização, ou seja, um prejuízo ao erário público. Assim, a intenção, em primeiro lugar, era de se beneficiar, nem que para isso tivesse que prejudicar a organização.

E, por último, o terceiro objetivo específico desta pesquisa foi analisar os desdobramentos das situações relatadas pelos pesquisados e buscar compreender as estratégias de resistências. Diante das situações de mau comportamento, cada pessoa tem uma estratégia de resistência, ou seja, adota uma forma de resposta ao comportamento a que foi submetida.



Essas estratégias são destacadas na forma com que essas pessoas respondem ao *organizational misbehavior*. As referidas formas incluem: fazer o trabalho mais mecanicamente; não contribuir com a instituição; não assumir grandes responsabilidades; instaurar processo administrativo; fazer denúncia por redes sociais; reagir com agressão; ser mais cauteloso; relatar aos superiores ou até mesmo não relatar; silenciar-se, o que não quer dizer que haja concordância, mas apenas agir em silêncio e fazer o que é exigido; contribuir o mínimo possível, como o **“típico servidor público”**, revelada aqui uma prática social de poder manifestada como mau comportamento.

De acordo com a literatura, são várias estratégias de resistências existentes. Essas estratégias foram identificadas nos discursos dos entrevistados e são, de acordo com a literatura, uma forma de resistência cotidiana, o silêncio, o uso da opinião em redes sociais e até mesmo outras manifestações de mau comportamento como forma de retaliação.

Como aspecto regional, destacamos que os principais casos relatados nos discursos apresentados envolvem a discriminação, assédio moral e a perseguição, que formam os tipos de *misbehaviours* mais presentes nos discursos. Toda ação de mau comportamento é intencional e tem como objetivo principal obter um benefício próprio, seja poder, ganho financeiro ou status, nem que para isso tenha que se causar um dano pessoal.

Como aspecto cultural, foi encontrada nos discursos a prática social da retaliação, visto que a pessoa, uma vez atingida pelo *misbehavior*, passou a não mais contribuir com a instituição como antes. Além disso, observamos que, em todos os discursos, os entrevistados relataram que, ao passar por essas situações, foram alvos de diversas consequências, como transtornos psicológicos, casos de ansiedade, depressão, síndrome do pânico, entre outros males.

Podemos dizer que interpretar as experiências de *organizational misbehavior* por meio de uma análise crítica do discurso envolve ir além de apenas conhecer os motivos e as consequências que levam a esses comportamentos, mas também compete decifrar os códigos implícitos nesses discursos que demonstram as práticas sociais e suas várias formas de poder manifestadas que, nesses casos, não são únicas e exclusivas de quem está acima em uma hierarquia, mas quem se encontra abaixo, por meio das práticas de resistências, também manifesta poder.

Dessa forma, respondemos a pergunta: **Como se manifestam as experiências de *organizational misbehavior* em organizações públicas?**

As experiências de *organizational misbehavior* se manifestam em duas formas de poder expressas. Uma envolve tensões entre grupos ocupacionais e a outra forma envolve tensões ideológicas em uma constante prática de poder e dominação.

Diante dessas formas de poder expressas observamos as manifestações em forma de assédio moral, agressão física, perseguição, corrupção e discriminação. Na maioria dos casos, a ação dos maus comportamentos é intencional é evidenciada por uma manifestação de poder de um chefe sobre um subordinado, seja ele docente ou técnico administrativo, sendo também adotada em virtude de uma questão cultural política.

Além disso, as pessoas, ao serem atingidas por um mau comportamento, adotam estratégias variadas. Como a resistência cotidiana, o silêncio, o uso da opinião em redes sociais, e até mesmo outros tipos de manifestações.

Dentre as contribuições teóricas desta pesquisa, explorar o *misbehavior* é um desafio, pois, no Brasil, foram poucas as pesquisas relacionadas diretamente com o tema, além de a maioria dos estudos de CO estar orientada para o estudo das condutas positivas na organização. Dessa forma, esta pesquisa, que se insere dentro dos temas de *dark side* em estudos organizacionais, vem para contribuir com um olhar crítico sobre esses acontecimentos, questionando as premissas e práticas de *misbehavior* em instituições públicas. Ademais, esta pesquisa contribui com um estudo que buscou interpretar as experiências de *organizational misbehavior* por meio de uma análise crítica do discurso, decifrando como esses *misbehaviours* se manifestam nas organizações, além de instigar outros pesquisadores a explorarem esse e outros temas que ainda são silenciados nas organizações.

Analisando as experiências, bem como desvelando os mistérios por de trás dessas manifestações, trazemos uma contribuição prática que permite um grande legado para que gestores da administração pública compreendam com se manifestam os maus comportamentos nas organizações, quais as intenções nessas práticas, as consequências dos maus comportamentos na administração pública, além de compreender as variadas formas de resistências que são manifestadas nas organizações.

Também, desvendamos aqui as regionalidades impressas, proporcionando conhecimento sobre as manifestações de *organizational misbehavior* nas mesorregiões do Triângulo Mineiro e Sul Goiano. Como a maioria dos estudos de CO tem como objeto de pesquisa grandes organizações, trazemos outra contribuição prática ao ter como objeto de nosso estudo instituições públicas de ensino superior. Consideramos também que, ao estudar instituições públicas, nos deparamos com as estruturas dessas organizações, as normas que a regem, a estabilidade do servidor público, e entendemos que essas características podem ter

tido implicações para o engajamento ao mau comportamento. Contudo, essas características não foram objeto deste estudo, e, portanto, não fazemos nenhuma relação dessas com os resultados dessa pesquisa.

E ao sair para o campo de pesquisa, deparamo-nos com variadas situações, casos de pessoas que não quiseram ser entrevistados, “por medo”, “insegurança”, “por medo de ser identificado”, mesmo com o termo de consentimento e livre esclarecido (apêndice C), no qual estava claro que, em nenhum momento, a pessoa poderia ser identificada. Entrevistar acerca de casos de *organizational misbehavior* constituiu-se em um grande desafio, pois isso envolve histórias de casos reais, sentimentos e pessoas que, na maioria das vezes, “não queriam se envolver”. Ainda hoje, há esse medo? Sim, há! Apresentamos nesta dissertação vários trechos de relatos dos entrevistados que foram tomados muito cuidado para que, em hipótese alguma, essa pessoa seja identificada.

As pessoas que se dispuseram a relatar seus casos, além de casos que elas presenciaram, puderam refletir, desabafar, contar e repensar a história, visto que, na maioria dos casos, não tiveram essa oportunidade, pois foram e sempre são silenciados. Assim, nossa intenção é contribuir para que outros casos de *misbehaviours* sejam identificados no ambiente de trabalho, seja privado ou público, e que sejam denunciados, visando mitigar essas práticas comuns no contexto organizacional. Além disso, esperamos que, com essas considerações, a contribuição social desta pesquisa se dirige para reflexões sobre os males que são causados por esse tipo de comportamento.

Diante dessas considerações, sugerimos uma agenda para pesquisas futuras sobre *misbehavior*: pesquisas que abordem a questão do gênero relacionada ao *organizational misbehavior*; pesquisas que tenham como objeto de estudo outras profissões de servidores públicos, como policiais, bombeiros, médicos e enfermeiros. Sugerimos também pesquisas que abordem outros campos de pesquisa, como é o caso do terceiro setor e das instituições familiares.

Enfim, por adentrar neste campo de pesquisa de estudos sobre o *dark side*, consideramo-nos audaciosos em pesquisar casos de *organizational misbehavior* em organizações públicas. Esses são casos que, muitas vezes, nos identifica, nos representa, tendo sido as nossas impressões fundamentais para esta pesquisa, uma vez que não somos imparciais, fazemos parte dela e, portanto, a neutralidade nesses casos é desafiadora, senão impossível.

## REFERÊNCIAS

- AGORAEQUESAOELAS “**José Mayer me assediou**” Disponível em: <<http://agoraequesaoelas.blogfolha.uol.com.br/2017/03/31/jose-mayer-me-assediou/>>. Acesso em: 02 mai. 2017.
- ANTEBY, M. **Moral gray zones: Side productions, identity, and regulation in an aeronautic plant**. Princeton: Princeton University Press, 2008.  
<https://doi.org/10.1515/9781400828883>
- ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 77-85, 1994.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: Theory. Method, and**, 1996.
- APOSTOLOU, N. G. **Keys to understanding the financial news**. Barron's Educational Series, 2000.
- AUER, N. J.; KRUPAR, E. M. Mouse click plagiarism: The role of technology in plagiarism and the librarian's role in combating it. **Library Trends**, v. 49, n. 3, p. 415, 2001.
- ACKROYD, S.; THOMPSON, P. **Organizational Misbehavior**: SAGE Publications. Sage, 1999.
- ANALOUI, F.; KAKABADSE, A. Unconventional practices at work: Insight and analysis through participant observation. **Journal of Managerial Psychology**, v. 7, n. 5, p. 2-31, 1992.  
<https://doi.org/10.1108/02683949210013363>
- ANANDARAJAN, M. Profiling Web usage in the workplace: A behavior-based artificial intelligence approach. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 1, p. 243-266, 2002. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045711>
- BARNETT, M. L. Why *stakeholders* ignore firm *misconduct*: A cognitive view. **Journal of Management**, v. 40, n. 3, p. 676-702, 2014. <https://doi.org/10.1177/0149206311433854>
- BAILEY, J. Perceptions and attitudes about corruption and democracy in Mexico. **Mexican Studies/Estudios Mexicanos**, v. 22, n. 1, p. 57-57, 2006.
- BATISTA, F. A. Nas Trilhas da Resistência Cotidiana: O Protagonismo Exercitado pelos Camponeses no Cariri Paraibano (1900-1950). **Raízes**, v.33, n 2 p. 123-136, 2013.
- BEQUAI, A. Employee abuses in cyberspace: Management's legal quagmire. **Computers & Security**, v. 17, n. 8, p. 667-670, 1998. [https://doi.org/10.1016/S0167-4048\(98\)80097-7](https://doi.org/10.1016/S0167-4048(98)80097-7)
- BIERNACKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological methods & research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.  
<https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- BODDY, C. R. Projective techniques in Taiwan and Asia-Pacific market research. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 10, n. 1, p. 48-62, 2007.  
<https://doi.org/10.1108/13522750710720396>

BOTELLO, N. A.; RIVERA, A. L. "Everything in This Job Is Money": Inside the Mexican Police. **World Policy Journal**, v. 17, n. 3, p. 61-70, 2000. <https://doi.org/10.1215/07402775-2000-4005>

BURAWOY, M. **Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism**. University of Chicago Press, 1979.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRYANT, Melanie. Persistence and silence: A narrative analysis of employee responses to organisational change. **Sociological Research Online**, v. 8, n. 4, p. 1-15, 2003.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 439-462.

BURRELL, G.; MORGAN, Gareth. **Social paradigms and organizational analysis**. Aldershop, Gower, 2006.

CARR, J. B.; BROWER, R. S. Principled opportunism: Evidence from the *organizational* middle. **Public Administration Quarterly**, v. 24, n. 01 p. 109-138, 2000.

CHAN, A. Redirecting critique in postmodern organization studies: The perspective of Foucault. **Organization Studies**, v. 21, n. 6, p. 1059-1075, 2000. <https://doi.org/10.1177/0170840600216002>

CHESTER, G. Plagiarism detection and prevention: Final report of the JISC electronic plagiarism detection project. **Retrieved August**, v. 8, n. 01 p. 2004, 2001.

CLAIR, R. P. Resistance and oppression as a self- contained opposite: An *organizational* communication analysis of one man's story of sexual harassment. **Western Journal of Communication (includes Communication Reports)**, v. 58, n. 4, p. 235-262, 1994. <https://doi.org/10.1080/10570319409374499>

COLLINSON, D. L. **Managing the shopfloor: Subjectivity, masculinity and workplace culture**. Walter de Gruyter, 1992. <https://doi.org/10.1515/9783110879162>

\_\_\_\_\_. Managing humour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 269-288, 2002. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00292>

\_\_\_\_\_. Identities and insecurities: Selves at work. **Organization**, v. 10, n. 3, p. 527-547, 2003. <https://doi.org/10.1177/13505084030103010>

COHEN-CHARASH, Y.; SPECTOR, P. E. The role of justice in organizations: A meta-analysis. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 86, n. 2, p. 278-321, 2001. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

COURPASSON, D.; DANY, F. Cultures of resistance in the workplace. The Sage handbook of power. **SAGE Publications Ltda**, p. 332-347, 2009.  
<https://doi.org/10.4135/9780857021014.n18>

CRINO, Michael D. Employee sabotage: A random or preventable phenomenon? **Journal of Managerial Issues**, v. 06, n. 03, p. 311-330, 1994. <https://doi.org/10.2307/466341>

DE CERTEAU, M.; JAMESON, F.; LOVITT, C. On the oppositional practices of everyday life. **Social Text**, n. 3, p. 3-43, 1980.

DE SCHRIJVER, A. *et. al.* Fairness perceptions and *organizational misbehavior*: An empirical study. **The American review of public administration**, v. 40, n. 6, p. 691-703, 2010. <https://doi.org/10.1177/0275074010363742>

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging “resistance to change”. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 1, p. 25-41, 1999.  
<https://doi.org/10.1177/0021886399351003>

DUBET, F. **Sociologia da Experiência**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

DYNE, L. V.; ANG, S.; BOTERO, I. C. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. **Journal of management studies**, v. 40, n. 6, p. 1359-1392, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

DION, M. Ethical leadership and crime prevention in the organizational setting. **Journal of Financial Crime**, v. 15, n. 3, p. 308-319, 2008. <https://doi.org/10.1108/13590790810882892>

EDWARDS, R. **Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century**. New York: **Basic Books**, 1979.

EDWARDS, P.; COLLINSON, D.; DELLA ROCCA, G. Workplace resistance in Western Europe: A preliminary overview and a research agenda. **European Journal of Industrial Relations**, v. 1, n. 3, p. 283-316, 1995. <https://doi.org/10.1177/095968019513001>

EVERTON, W. J.; JOLTON, J. A.; MASTRANGELO, P. M. Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 2, p. 117-131, 2007. <https://doi.org/10.1108/02621710710726035>

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H. Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of *organizational* control. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n.02 p. 358-396, 1998. <https://doi.org/10.2307/2393856>

EZZAMEL, M.; WILLMOTT, H.; WORTHINGTON, F. Power, control and resistance in ‘the factory that time forgot’. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 8, p. 1053-1079, 2001.  
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00272>

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

- FALCE, J. L.; PAIVA, K. C. M.; MUYLDER, C. F.; MORAIS, M. M. D. S. Organizational Commitment: Longitudinal Study in a Public Higher Education Organization. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 6, p. 124-148, 2017. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n6p124-148>
- FITZGERALD, M. A plague of plagiarism. **Writer**, v. 115, n. 7, p. 16, 2002.
- FLEMING, P. Metaphors of Resistance. **Management Communication Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 45-66, 2005. <https://doi.org/10.1177/0893318905276559>
- FLEMING, P.; SPICER, A. Beyond power and resistance: New approaches to *organizational* politics. **Management Communication Quarterly**, v. 21, n. 3, p. 301-309, 2008. <https://doi.org/10.1177/0893318907309928>
- FLEMING, P.; SEWELL, G. Looking for the good soldier, švejk alternative modalities of resistance in the contemporary workplace. **Sociology**, v. 36, n. 4, p. 857-873, 2002. <https://doi.org/10.1177/003803850203600404>
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Bookmand, 2009.
- FRANK, L. K. Projective methods for the study of personality. **The journal of psychology**, v. 8, n. 2, p. 389-413, 1939. <https://doi.org/10.1080/00223980.1939.9917671>
- FREIRE, D. A. L. Identidade organizacional e suas influências na gestão de pessoas das micro e pequenas empresas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 3, p. 294-310, 2015.
- FREITAS, M. E. Existe uma saúde moral nas organizações?. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 13-27, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000100001>
- FOLHA.COM. **Empregos e carreiras: classificados**. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/951716-confira-7-filmes-que-retratam-cenas-de-assedio-moral-no-trabalho.shtml>>. Acesso em: 10 abr. 2017.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1977.
- FOX, S.; SPECTOR, P. E.; MILES, D. Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and *organizational* justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. **Journal of vocational behavior**, v. 59, n. 3, p. 291-309, 2001. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- GASKELL, G.; BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 137-155.
- GAZETA DO POVO. **5 motivos para você assistir ao seriado House of Cards**. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/club-do-seriado/5-motivos-para-voce-assistir-ao-seriado-house-of-cards/>>. Acesso em: 29 jun. 2016.
- GLASER, B.; STRAUSS, A. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: **Aldine Publishing Company**, 1967.

GOTTFRIED, A.W. **Gifted IQ: Early Developmental Aspects-The Fullerton Longitudinal Study**. Springer Science & Business Media, 1994.

GOLDMAN, A. I. In defense of the simulation theory. **Mind & Language**, v. 7, n. 1- 2, p. 104-119, 1992. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0017.1992.tb00200.x>

GREVE, H. R.; PALMER, D.; POZNER, J. Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of *organizational misconduct*. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 53-107, 2010. <https://doi.org/10.1080/19416521003654186>

GRIFFIN, R. W.; LOPEZ, Y. P. “Bad behavior” in organizations: A review and typology for future research. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 988-1005, 2005. <https://doi.org/10.1177/0149206305279942>

GRUYS, M. L.; SACKETT, P. R. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. **International journal of selection and assessment**, v. 11, n. 1, p. 30-42, 2003. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>

GONZÁLEZ, J. A.; PÉREZ-FLORIANO, L. R. If You Can’t Take the Heat: Cultural Beliefs about Questionable Conduct, Stigma, Punishment, and Withdrawal among Mexican Police Officers. **Organization Studies**, v. 36, n. 5, p. 665-687, 2015. <https://doi.org/10.1177/0170840615571961>

G1.GLOBO.COM.**Funcionários do setor de telemarketing relatam série de abusos**  
Disponível em: <<http://g1.globo.com/fantastico/noticia/2014/10/funcionarios-do-setor-de-telemarketing-relatam-serie-de-abusos.html>>. Acesso em: 06 abr. 2017.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder . In : CLEGG, S. R. ; HARDY, C. NORD, W. R. Handbook de estudos organizacionais. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

HARRIS, L. C.; REYNOLDS, K. L. Jaycustomer behavior: an exploration of types and motives in the hospitality industry. **Journal of Services Marketing**, v. 18, n. 5, p. 339-357, 2004. <https://doi.org/10.1108/08876040410548276>

HARRIS, J.; BROMILEY, P. Incentives to cheat: The influence of executive compensation and firm performance on financial misrepresentation. **Organization Science**, v. 18, n. 3, p. 350-367, 2007. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0241>

HEATH, C.; SITKIN, S. B. Big- B versus Big- O: What is organizational about organizational behavior?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 1, p. 43-58, 2001. <https://doi.org/10.1002/job.77>

HERNANDEZ, J.M.C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>

HODSON, R. Worker resistance: An underdeveloped concept in the sociology of work. **Economic and industrial democracy**, v. 16, n. 1, p. 79-110, 1995. <https://doi.org/10.1177/0143831X9501600104>



HUBERTS L.W.J.C., PIJL. D., STEEN A. Integriteit en corruptie. In Fijnaut CJCF, Muller ER, Rosenthal U, editors, *Politie. Studies over haar werking en organisatie*. **Alphen aan den Rijn: Samsom**, p. 445-472. 1999.

HUEFNER, J.; HUNT, H. K. Consumer retaliation as a response to dissatisfaction. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 13, n. 01, p.61-82, 2000.

IVANCEVICH, J. M.; KONOPASKE, R.; MATTESON, M. T. **Individual differences in work behaviour**. New York, NY: McGraw-Hill, 2005.

IVANCEVICH, J.. M.**Organizational Behaviour and Management**, v. 9. New York, NY: McGraw-Hill, 2011

KARLSSON, Jan Ch. **Organizational misbehaviour in the workplace: narratives of dignity and resistance**. Springer, 2011.

KIDDER, J. D. *et. al.* **Signatures for facilitating hot upgrades of modular software components**. U.S. Patent n. 6,880,086, 12 abr. 2005.

KNIGHTS, D.; MCCABE, D. 'What happens when the phone goes wild?': staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime. **Journal of management Studies**, v. 35, n. 2, p. 163-194, 1998. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00089>

KNIGHTS, D.; MCCABE, D. Ain't misbehavin'? opportunities for resistance under new forms of Quality'management. **Sociology**, v. 34, n. 3, p. 421-436, 2000.

KONDO, D. *Crafting selves: Power, gender and discourses of identity in a Japanese workplace*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.

LI, Y.; YAO, F. K.; AHLSTROM, D. The social dilemma of bribery in emerging economies: A dynamic model of emotion, social value, and institutional uncertainty. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 311-334, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9406-8>

LINSTEAD, S.; MARÉCHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and researching the dark side of organization. **Organization Studies**, v. 35, n. 2, p. 165-188, 2014. <https://doi.org/10.1177/0170840613515402>

LI-PING TANG, T.; CHEN, Y.; SUTARSO, T. Bad apples in bad (business) barrels: The love of money, Machiavellianism, risk tolerance, and unethical behavior. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 243-263, 2008. <https://doi.org/10.1108/00251740810854140>

MACLEAN, T.L Reframing organizational misconduct: A study of deceptive sales practices at a major life insurance company. **Business & society**, v. 41, n. 2, p. 242-250, 2002. <https://doi.org/10.1177/0007650302041002005>

MACLEAN, T. L. Framing and *organizational misconduct*: A symbolic interactionist study. **Journal of Business Ethics**, v. 78, n. 1, p. 3-16, 2008. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9324-x>

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: **Bookman**, 2001. p. 720.

MARQUES, Â. C. S.; DE OLIVEIRA, L. Poder e Resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privado em contextos organizacionais. **Ciberlegenda**, n. 26, p. 99, 2012.

MATHIEU, J. E.; TAYLOR, S. R. A framework for testing mesomediational relationships in Organizational Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 2, p. 141-172, 2007. <https://doi.org/10.1002/job.436>

MATTESON, 2011. **Organizational Behaviour and Management**, v. 9. New York, NY: McGraw-Hill, 2011

MARTINKO, M. J.; GUNDLACH, M. J.; DOUGLAS, S. C. Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 10, n. 1- 2, p. 36-50, 2002. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>

MEDEIROS, C. R.O.; ALCAPADIPANI, R. Nos bastidores corporativos, o sabor da vingança: Misbehaviour e humor como forma de resistência e subversão. **Revista de Administração**, v. 51, n. 2, p. 123-136, 2016. <https://doi.org/10.5700/rausp1229>

MELO, M. C. O. L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: **ENEPQ, 1., 2007**, Recife. Anais... Recife: Anpad, 2007.

MESQUITA, R.F. ; MATOS, F. R.N. Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais: história, abordagens e perspectivas futuras. **IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**, p. 1 - 14 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento científico**: pesquisa qualitativa em saúde. 2a edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MISOCZKY, M. C. Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 141-176.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. J. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.

MUMBY, D. K. Theorizing resistance in organization studies: A dialectical approach. **Management communication quarterly**, v. 19, n. 1, p. 19-44, 2005. <https://doi.org/10.1177/0893318905276558>

MURPHY, A. G. Hidden transcripts of flight attendant resistance. **Management Communication Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 499-535, 1998. <https://doi.org/10.1177/0893318998114001>

MULHOLLAND, K. Workplace resistance in an Irish call centre: slammin', scammin' smokin' an' leavin'. **Work, Employment and Society**, v. 18, n. 4, p. 709-724, 2004. <https://doi.org/10.1177/0950017004048691>

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: AMGH Editora, 2008.

O'LEARY-KELLY, A. M.; GRIFFIN, R. W.; GLEW, D. J. Organization-motivated aggression: A research framework. **Academy of management review**, v. 21, n. 1, p. 225-253, 1996.

ORLANDI, E. P. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**, 6ed. Campinas: Unicamp, 2007.

PAIVA, K. C. M.; SANTOS, A. O.; MENDONÇA, J. R. C.; MELO, M. C. O. L. Competências e e-competências de professores de Administração. **Revista Pretexto**, v. 15, n. NE, p. 99-115, 2014.

PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. Valores Organizacionais e Valores do Trabalho: um estudo com operadores de call center. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2017

PITTA, D. A.; FUNG, H.; ISBERG, S. Ethical issues across cultures: managing the differing perspectives of China and the USA. **Journal of consumer marketing**, v. 16, n. 3, p. 240-256, 1999. <https://doi.org/10.1108/07363769910271487>

POPOVICH, P. M.; WARREN, M. A. The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 1, p. 45-53, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.05.003>

POSSAS, M.C.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JUNIOR, V. M. "Quem mais veste Prada?" Psicopatas Corporativos e Assédio Moral no Trabalho. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial – Universidade Estácio de Sá**. v. 19 n 1. p.102-122. 2015.

POZNER, J. Stigma and settling up: An integrated approach to the consequences of *organizational misconduct* for *organizational* elites. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 1, p. 141-150, 2008. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9446-9>

PRASAD, A.; PRASAD, P. Everyday struggles at the workplace: The nature and implications of routine resistance in contemporary organizations. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 15, n. 2, p. 225-257, 1998.

PRASAD, P.; PRASAD, A. Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 387-403, 2000. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.387.14597>

PRASAD, A. The gaze of the other: Postcolonial theory and *organizational* analysis. In: \_\_\_\_\_. **Postcolonial theory and organizational analysis: A critical engagement**. New York: Palgrave Macmillan US, 2003. p. 3-43. [https://doi.org/10.1057/9781403982292\\_1](https://doi.org/10.1057/9781403982292_1)

PUNCH, M. **Dirty business: Exploring corporate misconduct: Analysis and cases**. London: Sage, 1996.

RATCLIFF, N. J. *et al.* The elephant in the classroom: The impact of *misbehavior* on classroom climate. **Education**, v. 131, n. 2, p. 306-314, 2010.

REED, Steven R. Political corruption in Japan. **International Social Science Journal**, v. 48, n. 149, p. 395-405, 1996. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00040>

RIVIERE, P. What's ours will stay that way [Internet]. **Le Monde diplomatique**. 2008. Acesso em 16 de março de 2017. Disponível em <http://mondediplo.com/2010/07/18acta>

ROBERTS, J. A.; WASIELESKI, D. M. Moral reasoning in computer-based task environments: Exploring the interplay between cognitive and technological factors on individuals' propensity to break rules. **Journal of business ethics**, v. 110, n. 3, p. 355-376, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1196-z>

ROBINSON, S. L.; BENNETT, R.J. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. **Academy of management journal**, v. 38, n. 2, p. 555-572, 1995. <https://doi.org/10.2307/256693>

ROBINSON, S. L.; GREENBERG, J. Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. n C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), **Trends in organizational behavior**, Vol. 5, pp. 1-30). New York, NY, US: John Wiley & Sons Ltd. 1998.

ROBINSON, S. L.; O'LEARY-KELLY, A. M. Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 658-672, 1998. <https://doi.org/10.2307/256963>

RODRIGUEZ, S. B.; COLLINSON, D. L. Having fun. Humour and resistance in Brazil. **Organization Studies**, v. 16, n. 5, p. 739-768, 1995. <https://doi.org/10.1177/017084069501600501>

RUBIN, R. **Moral distancing and the use of information technologies: the seven temptations**. Washington: Computer Ethics Institute, 1994.

SARDZOSKA, E. G.; TANG, T. L. Work-related behavioral intentions in Macedonia: Coping strategies, work environment, love of money, job satisfaction, and demographic variables. **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 3, p. 373-391, 2012.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Basic organizational behavior**. J. Wiley, 1995.

SCHILLING, J.; KLUGE, A. Barriers to *organizational* learning: An integration of theory and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 3, p. 337-360, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>

SCOTT, J. C. **Domination and the arts of resistance: Hidden transcripts**. Yale: New Haven: University Press, 1990.

SCOTT, J. C. Formas cotidianas da resistência camponesa. **Raízes, Campina Grande**, v. 21, n. 1, p. 10-31, 2002.

SHI, W. et al. Buying bad behavior: Tournament incentives and securities class action lawsuits. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 7, p. 1354-1378, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de psicologia**, v. 7, número especial, p. 1-18, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

SOBRAL, F. J. B. A.; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 21-34, 2013. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000100003>

SOTIRIN, P. "All they do is bitch bitch bitch": Political and interactional features of women's officetalk. **Women and language**, v. 23, n. 2, p. 19, 2000.

SOUZA, D. Usos do Conceito de Resistência Cotidiana, de James Scott, na Análise do Universo das Organizações Empresariais: Perspectivas e Problematisações. **Raízes, Campina Grande**, v.33, n.2, p. 137-149, 2013.

SPROUSE, M.. Sabotage in the American workplace San Francisco: **Pressure Drop Press**, 1992.

SZWAJKOWSKI, E. The myths and realities of research on *organizational misconduct*. **Research in corporate social performance and policy**, v. 8, p. 1221-147, 1986.

TEIXEIRA, R. F.; MUNCK, L.; DOS REIS, M. C. Assédio moral nas organizações: percepção dos gestores de pessoas sobre danos e políticas de enfrentamento. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 16-26, 2011.

THOMPSON, P.; ACKROYD, S. All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. **Sociology**, v. 29, n. 4, p. 615-633, 1995. <https://doi.org/10.1177/0038038595029004004>

THOMAS, R.; DAVIES, A. Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. **Organization studies**, v. 26, n. 5, p. 683-706, 2005. <https://doi.org/10.1177/0170840605051821>

TORSELLO, D.; VENARD, B. The anthropology of corruption. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 34-54, 2016. <https://doi.org/10.1177/1056492615579081>

TREVINO, L. K.; YOUNGBLOOD, S. A. Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. **Journal of Applied psychology**, v. 75, n. 4, p. 378, 1990. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.4.378>

TRIVINOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TUCKER, James. Everyday forms of employee resistance. In: **Sociological Forum**. Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers, 1993. p. 25-45..

VAN VLIET, W. Vandalism: an assessment and agenda. Vandalism: behavior and motivations. **New York**: North Holland, 1984.

VARDI, Y.; WEITZ, E. Misbehavior in organizations. Theory, Research and Management, **Lawrence Erlbaum Associates Publishers**, New Jersey, 2004.

VARDI, Y.; WIENER, Y.. *Misbehavior* in organizations: A motivational framework. **Organization science**, v. 7, n. 2, p. 151-165, 1996.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>

VAUGHAN, D. The dark side of organizations: Mistake, *misconduct*, and disaster. **Annual review of sociology**, v. 25, n. 1, p. 271-305, 1999. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.271>

\_\_\_\_\_. Criminology and the sociology of organizations. **Crime, law and social change**, v. 37, n. 2, p. 117-136, 2002. <https://doi.org/10.1023/A:1014515700746>

VIEIRA, V.; TIBOLA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 9-33, 2005.  
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000200002>

VINCE, R. Experiential management education as the practice of change. In: FRENCH, R.; GREY, C. (Eds.) **Rethinking Management Education**. London: Sage, 1996. p. 111-131.

WANG, Y.-D.; HSIEH, H.-H. Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. **Human Relations**, v. 66, n. 6, p. 783-802, 2013. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>

WEEDON, C. M.; MANTLE, P. G. Paxilline biosynthesis by *Acremonium loliae*; a step towards defining the origin of lolitrem neurotoxins. **Phytochemistry**, v. 26, n. 4, p. 969-971, 1987. [https://doi.org/10.1016/S0031-9422\(00\)82327-4](https://doi.org/10.1016/S0031-9422(00)82327-4)

WEATHERBEE, T.; KELLOWAY, E. K. A case of cyberdeviancy: Cyberaggression in the workplace. **Handbook of workplace violence**. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, p. 445-487, 2006. <https://doi.org/10.4135/9781412976947.n19>

WERBEL, J.; BALKIN, D. B. Are human resource practices linked to employee *misconduct*?: A rational choice perspective. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 4, p. 317-326, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.002>

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0904>

YIU, D. W.; XU, Y.; WAN, W. P. Os efeitos da dissidência de castigos vicarious em Corporate Financial Fraude. **Organization Science**, v. 25, n. 5, p. 1549-1571, 2014.

ZALD, M. N.; BERGER, M. A. Social movements in organizations: Coup d'etat, insurgency, and mass movements. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 4, p. 823-861, 1978. <https://doi.org/10.1086/226634>

ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Revista Administração Contemporânea**. [online]. vol.1, n.2, p. 121-143, 1997. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200007>

ZIZEK, S. Multiculturalism, or, the cultural logic of multinational capitalism. **New left review**, n. 225, p. 28, 1997.

ZOGHBI-MANRIQUE DE LARA, P.; VERANO-TACORONTE, D. Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance: Do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune? **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 8, p. 715-729, 2007. <https://doi.org/10.1108/01437720710835183>



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
1	O que você entende por mau comportamento no ambiente de trabalho? Você pode me dar exemplos?
<p><b>1º momento: O que você vê nestas imagens? Que tipo de comportamento você identifica nestas imagens.</b></p> <p><b>TÉCNICA PROJETIVA:</b> Utilizar as imagens após a pergunta 01 como técnica projetiva com o intuito de demonstrar o que seria o <i>misbehavior</i>, caso a pessoa não consiga definir <i>misbehavior</i> ou mau comportamento.</p>	
2	Você já passou ou presenciou alguma situação de mau comportamento na organização que você trabalha ou já trabalhou? Você poderia me contar essa experiência? Porque você acha que essa situação é um mau comportamento?
<p><b>2º momento: O que você vê nestas imagens? Estas imagens te fazem lembrar de alguma experiência que você passou?</b></p> <p><b>TÉCNICA PROJETIVA:</b> Utilizar as imagens após a pergunta 02 como técnica projetiva com o intuito de fazer a pessoa lembrar a experiência que passou e na ocasião não consegue lembrar. As imagens serão um estímulo a esta lembrança.</p>	
3	Nessa experiência que você relatou, quais são as suas impressões sobre a intenção dessa(s) pessoa(s)? Beneficiar a si mesmo, a organização ou causar dano (dano a alguém ou a alguma coisa)? Que tipo de benefícios você entende que poderiam ser gerados ou foram gerados nessa situação?
4	Quais motivos levaram essa (s) pessoa (a) a ter estas atitudes? (motivação própria, interesses pessoais, lealdade com a organização, uma regulamentação legal?)
5	Quais foram as consequências dessa situação? Quem foi atingido? O que aconteceu com a organização?
6	O que a situação relatada trouxe de consequência pra você? (Como você passou a agir depois do ocorrido, teve algum problema emocional, de saúde ou mesmo alguma mudança de comportamento?)
7	Essa pessoa tinha um alvo específico a ser atingido? (uma pessoa, um setor, uma atividade)? Essas atitudes demonstram alguma pretensão que esta pessoa tinha em relação à organização? Quais?
8	Como você lidou com o ocorrido, por ter presenciado ou experienciado essa situação? Em que sentido ela atingiu você ou alguém próximo a



	você?
9	Geralmente em situações como essa(s) que você me relatou, as pessoas mudam seu comportamento, passam a agir de formas diferentes ou até procuram ajuda de outras pessoas para enfrentar o que está acontecendo. Diante disso, quais foram suas ações frente a este(s) fato(s).
10	Nessa situação você agiu conforme o relatado, mas e agora, se você tivesse frente a esta mesma situação ou alguma situação semelhante, quais seriam suas atitudes? O que você faria diferente?
11	<p><b>Se ...</b></p> <p><b>... a pessoa foi atingida pelo <i>misbehavior</i> perguntar:</b> Neste caso que você foi o alvo (ou a vítima na experiência relatada) quais o(s) motivo(s) que no seu modo de ver levaram essa(s) pessoa(s) a ter esta(s) atitude(s) contra você ou contra essa pessoa relatada?</p> <p><b>... algum setor foi atingida pelo <i>misbehavior</i> perguntar:</b> Levando em consideração que a intenção dessa(s) pessoa(s) era atingir o setor “x” da organização, o que mais incomodava neste setor que levaram eles a ter estas atitudes? Qual foi o topo do problema?</p> <p><b>... a organização foi atingida pelo <i>misbehavior</i> perguntar:</b> Observando que a intenção dessa(s) pessoa(s) era atingir a organização, quais problemas ocorriam nesta organização que levaram essa(s) pessoa(s) a tomar estas atitudes?</p>
12	Geralmente quando ocorrem estes problemas, há muitos boatos e comentários sobre o que está acontecendo. O que as pessoas que estavam de fora do problema comentavam sobre o assunto?
13	Teve algum momento que você não mais suportou a situação? Quais atitudes você teve?
14	Tem alguma questão que eu poderia ter perguntado a você sobre o assunto e não perguntei? Você gostaria de falar mais alguma coisa?
<p><b><u>3º momento: O que estas imagens te lembram? Te traz alguma lembrança? Quais outras experiências você pode nos contar observando estas imagens?</u></b></p> <p><b><u>TÉCNICA PROJETIVA:</u></b> Utilizar as imagens ao final da entrevista como técnica projetiva com o intuito de despertar algo que a pessoa tenha passado e que as imagens a faça lembrar.</p>	

## APÊNDICE B – FIGURAS UTILIZADAS NA TÉCNICA PROJETIVA











JTORAJ

JTORAJ  
2011  
9.12

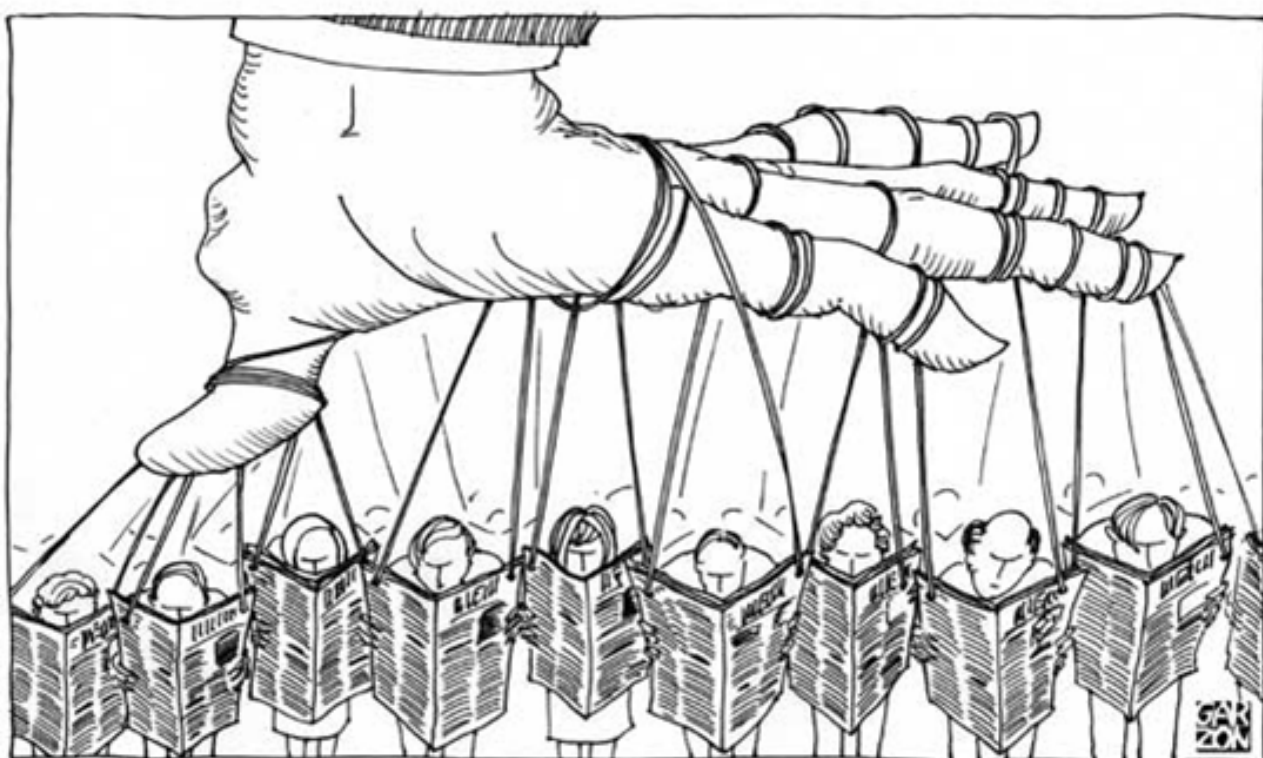
**A** CULPA É DE QUEM?





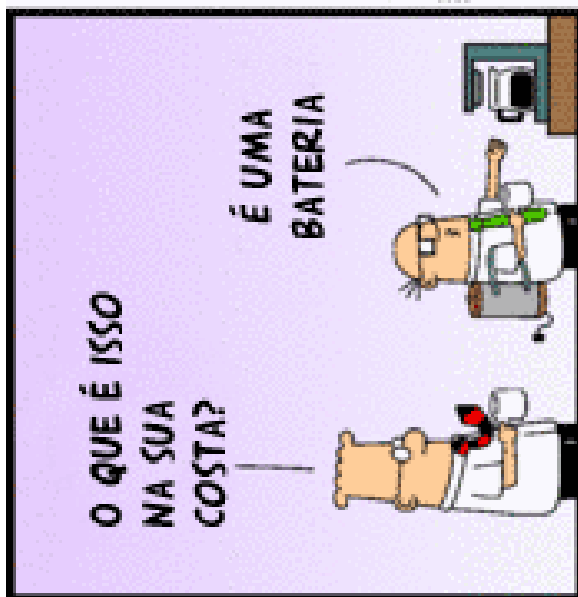












www.dilbert.com  
scottadams@aol.com

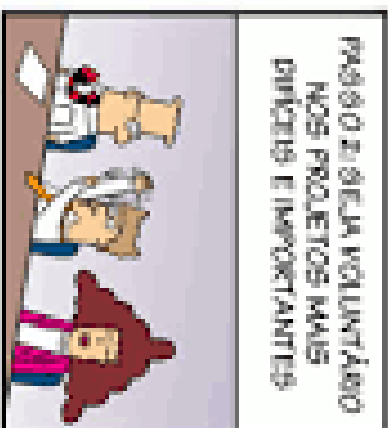


4-28-07 © 2007 Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

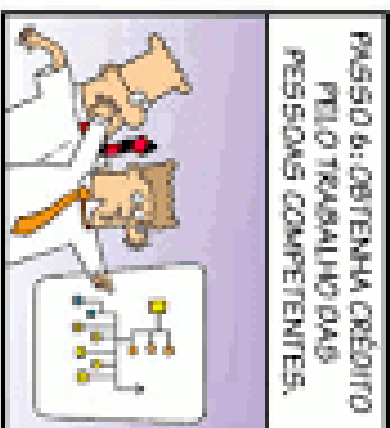
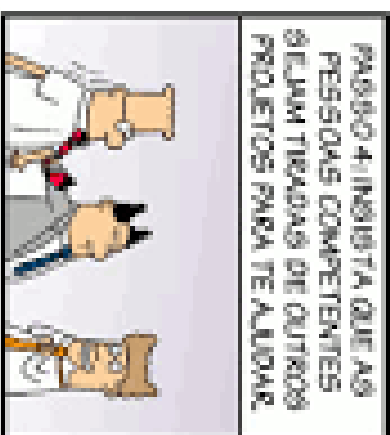




© 2004 Scott Adams, Inc. www.dilbert.com



© 2004 Scott Adams, Inc. www.dilbert.com



© 2004 Scott Adams, Inc. www.dilbert.com



## APÊNDICE C – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR: EXPLORANDO EXPERIÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**”, sob a responsabilidade dos pesquisadores: **Renistenes Eunice da Costa – Universidade Federal de Uberlândia e Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros - Universidade Federal de Uberlândia**.

Nesta pesquisa nós estamos buscando interpretar as experiências de mau comportamento em instituições públicas de ensino superior do Triângulo Mineiro e Sul Goiano.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pela pesquisadora **Renistenes Eunice da Costa, antes do início da entrevista, no local que for mais conveniente ao entrevistado, e disporá de oportunidade de esclarecer suas dúvidas, bem como dispor do tempo que lhe for adequado para a tomada de uma decisão autônoma, conforme Capítulo III parágrafo 2º Resolução 510/2016.**

Na sua participação, você participará de uma entrevista semiestruturada individual com aplicação o uso de imagem que retratam o mau comportamento como técnica de estímulo ao entrevistado (técnica projetiva). Utilizaremos as gravações dos áudios para análise dos dados da pesquisa. Após término das transcrições e análises todo material utilizado será desgravado.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa. Mas esta pesquisa pretende proporcionar como benefícios um maior conhecimento sobre o tema *misbehavior*, proporcionar um momento de reflexão ao participante além de manter o sigilo absoluto da identidade dos participantes. Há o risco da identificação do participante na pesquisa, mas nós como pesquisadores, garantiremos o sigilo absoluto da identidade e nos comprometemos a não divulgar nenhum dado que contenha essa identificação.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados, devendo o pesquisador responsável devolver-lhe o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por você.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com Renistenes Eunice da Costa pelo telefone nº 34 3239-4525 e no endereço Av. João Naves de Ávila, 2121 – Saraiva - Campus Santa Monica, 38400-902. Uberlândia-MG - Bloco 5M - Sala 109.

Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco A, Sala - 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
Renistenes Eunice da Costa

\_\_\_\_\_  
Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros

Assinatura do(s) pesquisador(es)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa