

# Percepções de servidores públicos sobre os motivos da ocorrência do assédio moral no trabalho em uma Universidade brasileira

## Perceptions of public server on the reasons for the occurrence of workplace bullying in a Brazilian University

### Percepciones de los servidores públicos sobre los motivos de la ocurrencia del acoso laboral en una universidad brasileña

Thiago Soares Nunes  
*Universidade FUMEC*

Suzana da Rosa Tolfo<sup>1</sup>, Priscila Gasperin Pellegrini<sup>2</sup>  
*(1-2) Universidade Federal de Santa Catarina*

(Rec: enero de 2021- Acept: septiembre de 2021)

#### Resumo

O assédio moral no trabalho é fenômeno complexo, em que sua ocorrência pode combinar fatores individuais, grupais e organizacionais. Tal aspecto ocorre nas mais diferentes organizações, tal qual nas Universidades, locus desta pesquisa. Neste ambiente, de intensa competitividade e vaidade, o assédio moral se manifesta frequentemente e de várias formas. Portanto, este artigo tem por objetivo identificar os motivos que levam à ocorrência do assédio moral, nas percepções de servidores públicos de uma Universidade brasileira. A pesquisa caracterizou-se como transversal, descritiva e de abordagem qualitativa, tendo como instrumento um questionário online com perguntas abertas e fechadas, aplicado aos docentes e técnicos-administrativos e analisado por meio da análise de conteúdo. Dentre as explicações internas, referente às características e comportamentos do indivíduo, foram identificados em maior frequência o posicionamento (político, ideológico ou relacionado ao trabalho), características físicas, competência e produtividade no trabalho como motivos para as agressões. Quanto às justificativas externas, relacionadas ao vínculo com o trabalho, observou-se que o pertencimento a determinado grupo ou categoria e o tempo de instituição podem favorecer ou prejudicar o indivíduo. Por fim, compreender os motivos que levam ao assédio moral, pode ser um caminho para criar estratégias para combatê-lo.

**Palavras-chave:** assédio moral no trabalho, violência, servidor público, universidade.

#### Abstract

Workplace bullying is a complex phenomenon in which its occurrence can combine individual, group and organisational factors. This aspect occurs in the most diverse organisations, such as universities, the locus of this research. In this environment of intense competitiveness and vanity, workplace bullying manifests itself frequently and in various forms. Therefore, this article aims to identify the reasons that lead to bullying in the perceptions of public servants in a Brazilian university. The research was characterised as cross-sectional, descriptive and qualitative, using as an instrument an online questionnaire with open and closed questions (69 responses), applied to teachers and administrative technicians, and analysed through content analysis. Among the internal explanations, referring to the characteristics and behaviour of the individual, positioning (political, ideological or work-related), physical characteristics, competence and productivity at work were the most frequently identified as reasons for the aggressions. On the other hand, external justifications, related to the link with the job, it was observed that belonging to a particular group or category and the time spent in the institution can favour or harm the individual. Finally, understanding the reasons that lead to workplace bullying can create strategies to combat it.

**Keywords:** workplace bullying, violence, public server, university.

#### Resumen

El acoso laboral es un fenómeno complejo que en su ocurrencia puede combinar factores individuales, grupales y organizacionales. Este aspecto se da en las más diversas organizaciones, así como en las Universidades, locus de esta investigación. En este entorno de intensa competitividad y vanidad, el acoso laboral se manifiesta con frecuencia y de diversas formas. Por tanto, este artículo tiene como objetivo identificar las razones que conducen a la ocurrencia del acoso moral, en las percepciones de los servidores públicos de una universidad brasileña. La investigación se caracterizó como transversal, descriptiva y cualitativa, utilizando como instrumento un cuestionario online con preguntas abiertas y cerradas (69 respuestas), aplicado a docentes y técnicos administrativos, y analizado mediante análisis de contenido. Entre las explicaciones internas referidas a las características y comportamientos del individuo el posicionamiento (político, ideológico o laboral), las características físicas, la competencia y la productividad en el trabajo fueron las más frecuentemente identificadas como motivo de las agresiones. Por otro lado, en las justificaciones externas relacionadas con el vínculo con el trabajo, se observó que la pertenencia a un determinado grupo o categoría y el tiempo de institución puede favorecer o perjudicar al individuo. Finalmente, comprender las razones que conducen al acoso laboral puede contribuir a crear estrategias para combatirlo.

**Palabras claves:** acoso laboral, violencia, servidor público, universidad.

## Introdução

A expressão da violência pode ocorrer através de agressão física até formas mais sutis, como violência psicológica (Einarsen, Hoel, Zapf, Cooper, 2020; Heloani & Barreto, 2018; Tolfo, 2011). No contexto de trabalho, com frequência, a violência é compreendida como decorrência de um sistema movido por competitividade extrema. Além disso, o uso frequente de violências (visíveis em muitas práticas organizacionais na busca pela produtividade e desempenho, vem se convertendo em estratégias de gestão eficazes para expandir exponencialmente os mecanismos de envolvimento e sujeição no trabalho (Antunes, 2018). Nesse cenário, a busca por resultados econômicos à base de pressão contribui para a degradação das condições de trabalho por meio das práticas de humilhação, perseguição e ameaças sistemáticas no ambiente de trabalho (Heloani & Barreto, 2018; Hirigoyen, 2015), compreendidas como assédio moral no trabalho.

O assédio moral pode ser definido como

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cujo causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional (Heloani & Barreto, 2018, p. 53).

Para denominar como assédio, considera-se alguns critérios identificados por diversos autores, como: frequência e duração (o assédio está vinculado a atos frequentes e duradouros, sendo identificado mais como uma questão de meses e anos do que dias e semanas) (Einarsen et al., 2020; Hershcovis, 2011; Hirigoyen, 2015; Leymann, 1996; Mikkelsen, Hansen, Persson, Byrgesen, & Hogh, 2020; Nunes & Torga, 2020); intencionalidade (em relação a prática hostil e/ou o ato de causar dano) (Einarsen et al., 2020; Leymann, 1996; Nunes & Torga, 2020); direcionalidade (refere-se à proveniência da agressão, constituindo-se como um padrão de comportamentos hostis direcionado a um indivíduo ou grupo) (Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2015; Leymann, 1996; Mikkelsen et al., 2020; Nunes & Torga, 2020; Salin & Hoel, 2020).

Pesquisas têm apontado o assédio moral como um risco psicossocial (EU-OSHA, 2010) e um estressor ocupacional severo nas organizações contemporâneas (Einarsen et al., 2020; Nunes & Torga, 2020; Soares & Oliveira, 2012), pois pode trazer danos à saúde de todas as categorias de trabalhadores (Cantera, Cantera, & Parejo, 2015; Figueiredo-Ferraz, Gil-Monte, Grau-Alberola, Llorca-Pellicer, & García-Juesas, 2012). O assédio moral no trabalho é considerado desrespeito e ameaça aos Direitos Humanos (Silva, Piolli, & Heloani, 2017).

As pesquisas e a prática profissional têm identificado que há uma combinação de fatores na ocorrência do assédio moral no trabalho, são eles: dinâmica individual (personalidade, problemas psicológicos ou outros fatores individuais do assediador e da vítima), grupal (a criação de um "inimigo" ou um "outro" pode aumentar a coesão do grupo) e organizacional (considera o fenômeno como um problema da organização do trabalho) (Duffy & Sperry, 2014; Sammani & Singh, 2016; Tolfo, 2011).

O assédio moral, em um aspecto individual, inicia-se, geralmente, com a recusa de uma diferença, dificuldade em conviver ou aceitar as diferenças do outro, que podem ser de cor, raça, gênero, sexualidade, religião, ideologia, classe social, entre outros (Hirigoyen, 2015; Nunes, Tolfo, & Espinosa, 2019). Portanto, para os autores, é justificável dizer que o assédio moral é, a princípio, discriminatório. A partir ou em detrimento disto, ocorrem os abusos de poder por parte dos agressores. Os quais motivados por estes elementos, praticam suas hostilidades contra o indivíduo ou coletivo. Em geral, os agressores se utilizam do poder investido no seu cargo, quando em posição hierárquica superior, para praticar o assédio – deixando, assim, a vítima "perdida" no que diz respeito a busca por solução ou a quem recorrer para queixar-se (Freitas, Heloani, & Barreto, 2011; Heloani & Barreto, 2018; Nunes et al., 2018). Portanto, no assédio moral existe um desequilíbrio de poder, o qual pressupõe que uma das partes é detentora de maior poder sobre a outra (Einarsen et al., 2020; Faria, 2015; Hirigoyen, 2015). Este poder, não se refere apenas a uma questão hierárquica (chefe e subordinado), que é mais comum, mas pode situar-se, por exemplo, no campo intelectual/técnico, *network* e demais.

O contexto organizacional e a cultura difundida na organização facilitam que o assédio moral seja instaurado inclusive como prática de gestão, conhecida como gestão por medo ou gestão por terror que priorizam o uso de estratégias organizacionais voltadas a disciplinar o trabalhador e exigências excessivas para cumprir metas ou por disputas políticas (Freitas et al., 2011; Heloani & Barreto, 2018; Nunes et al., 2019; Tolfo, 2011). Por este motivo, ressalta-se que definir o indivíduo agressor como problemático ou doentio pode ser apenas uma fuga para não considerar a contribuição da organização do trabalho no processo de assédio.

As organizações mostram a partir dos aspectos repassados em sua cultura quais são seus valores e como os trabalhadores devem agir (Freitas, 2007; Nunes et al., 2019). É comum que a organização não se posicione em situações de desrespeito e práticas abusivas. Nesses casos, a permissividade (ou impunidade) e a conivência da organização contribuem para o desenvolvimento dos processos de assédio moral (Guimarães, Cançado, & Lima, 2016; Nunes et al., 2019).

É possível identificar traços da cultura brasileira que influenciam decisivamente na cultura das organizações (Freitas, 1997; Nunes et al., 2019) e na ocorrência de assédio moral. Dentre as características do setor público brasileiro, predominam o apadrinhamento político, relações de favorecimento pessoal, privilégios, sentimento de iniquidade e injustiça e incongruências entre discurso e prática (Pires & Macêdo, 2006). Nas organizações públicas brasileiras ainda é possível identificar a má gestão, a alta burocracia, a influência política e a limitação dos recursos recebidos. Nestas organizações, os relacionamentos com pessoas ou grupos dominantes e os jogos de influência são indicativos de poder (Carbone, 2000, Nunes et al., 2019).

Compreende-se, portanto, que o assédio moral é um fenômeno complexo e que não se limita à relação entre vítima e agressor, mas em um contexto que envolve a organização e o próprio ambiente na qual ela está inserida e interage. Este ambiente, consequentemente, pode influenciar nas políticas, práticas e na própria cultura da organização, levando ao "ensino" e utilização dos traços culturais mencionados anteriormente que podem influenciar na ocorrência do assédio moral.

Na atualidade, identifica-se a ocorrência do fenômeno em organizações públicas e privadas e de vários contextos profissionais, como hospitais, fábricas, instituições de ensino, entre outros. Pesquisas recentes apontam que as universidades também têm sido palco do assédio moral (Lazzarotto, Souza, Alves, Roecker, Baratieri, & Machado, 2006; López-Cabarcos, Picón-Prado, & Vázquez-Rodríguez, 2008; Nunes, 2011; Paixão, De Melo, Silva, & Cerquinho, 2013).

Ao considerar a Universidade pública, lócus desta pesquisa como um ambiente em que a ocorrência do assédio moral é comum, constata-se também a existência desses traços em pesquisa desenvolvida por Nunes, Tolfo e Espinosa (2018). Ou seja, o ambiente universitário é um espaço que apresenta relações de favorecimento pessoal/grupal sobreposto ao interesse institucional, impunidade, apadrinhamento político, os quais segundo os autores, influenciam na ocorrência do assédio moral.

Em uma breve pesquisa nas Universidades brasileiras, observa-se alguns relatos sobre a ocorrência de assédio moral. Lazzarotto et al. (2006) realizaram pesquisa com 15 docentes da Universidade do Oeste do Paraná, em que os resultados mostraram que 40% deles já havia sofrido assédio moral.

Identificou-se em pesquisa desenvolvida por Nunes e Tolfo (2015) o crescente número de estudos sobre o assédio moral no ambiente Universitário, dos quais 34,3% dos artigos escritos sobre assédio moral publicados e apresentados nos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) entre 2001 e 2013, apresentaram como ambiente da pesquisa uma Universidade.

Pesquisa realizada por Nunes (2011) na Universidade Federal de Santa Catarina com a participação de 279 servidores docentes e técnico-administrativos, apontou que 27,6% dos pesquisados identificam-se como vítimas de assédio moral. Segundo o autor, os principais motivos do assédio para os docentes foram o abuso de poder e inveja dos seus pares, já entre os técnicos-administrativos, o abuso de poder por parte dos docentes foi o principal aspecto, uma vez que muitos docentes percebem os técnicos como "servis" e inferiores a eles.

Na Espanha, a Universidade Pública de Galícia também foi contexto de pesquisa para López-Cabarcos et al. (2008), que desenvolveram um estudo com 321 servidores docentes e administrativos. Os pesquisadores identificaram que 8,7% declararam-se como vítimas de assédio moral no momento da pesquisa, outros 11,5% já havia sofrido assédio no passado e o período médio de duração foi de 36 meses. Neste estudo, também foi identificado que 38,7% dos entrevistados haviam observado colegas sofrendo assédio moral na universidade.

Embora a ocorrência de violências, como o assédio moral, seja uma situação recorrente e até "ensinada ou permitida" por uma cultura de impunidade e de práticas de valores e princípios éticos questionáveis (Nunes et al., 2018), compreender as características do assédio, tal qual os motivos de sua ocorrência, pode possibilitar a construção de estratégias e ações para reduzir e combater sua prática.

No ambiente universitário, observa-se que muitas das situações de assédio moral são promovidas pela recusa de uma diferença e abuso de poder. Ou seja, características que vão além

dos pessoais, como ao grupo pertencente (docente ou técnico-administrativo), tempo de instituição, grupo ao qual pertence (Nunes, 2011; Nunes et al., 2018).

Devido às políticas praticadas pelo Estado e órgãos governamentais, que precarizam e reduzem os investimentos nas instituições, cada vez mais se observa no ambiente universitário uma constante competitividade e abuso de poder pelos poucos recursos restantes e disponíveis. Isso, conseqüentemente promove "batalhas" entre aqueles que querem a qualquer custo se manter no poder e ter algum grau de destaque e status perante os pares.

Portanto, observar como se manifesta o assédio moral e como isso se desdobra dentro das atividades e ambiente laboral é uma importante função da gestão universitária, seja ela de nível gerencial ou da alta cúpula. Com isso, se pode construir estratégias de ação e políticas que possibilitem reduzir e eliminar fatores que possam levar ao assédio moral e outras violências.

Portanto, este artigo tem como objetivo identificar os motivos que levam à ocorrência do assédio moral, nas percepções de servidores públicos de uma Universidade brasileira. A importância desta pesquisa justifica-se pela identificação de elementos que possam demonstrar como pode ocorrer a incidência de assédio moral no ambiente universitário, ou seja, que fatores motivadores são percebidos pelas vítimas da violência. Embora seja um aspecto subjetivo, pois parte da percepção da vítima, a compreensão dos fatores motivadores do assédio é importante para entender ainda mais sobre as suas características, e como a própria cultura institucional e nacional influenciam, direta ou indiretamente, no comportamento e nas ações dos indivíduos.

## Método

### *Delineamento*

Trata-se de uma pesquisa transversal, descritiva e de abordagem qualitativa (Minayo, 1994), que faz parte de um projeto maior que discutiu sobre a influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral em uma universidade brasileira, com abordagem quantitativa e qualitativa - utilizando questionário com perguntas abertas e fechadas e entrevista com perguntas sobre o participante, seu trabalho na instituição, assédio moral no trabalho e cultura organizacional.

### *Participantes*

A pesquisa ocorreu em uma Universidade Federal da região sul do Brasil, tendo como público os servidores docentes e técnico-administrativos da instituição. Considera-se a pesquisa censitária, uma vez que os pesquisadores tiveram acesso à toda a população. Ao total, 69 servidores docentes e técnicos responderam ao questionamento central deste artigo. Para garantir o sigilo e proteção dos participantes, os mesmos foram classificados com a letra "P" seguidos do número 1 a 214.

Os participantes, em sua maioria, são mulheres (62,3%), com idade entre 25 e 35 anos (47,8%), casada(o)/união estável (71%), com pós-graduação no nível de mestrado e/ou doutorado (81,2%), são servidores técnico-administrativos (60,9%), lotados em Centros de Ensino nos diversos campi da instituição (52,2%), com tempo de trabalho na universidade entre 1 e 5 anos (53,6%), regime de trabalho de 40 horas semanais (58%) e sem cargo de direção/gestão (82,6%).

### *Instrumentos*

Foi utilizado um questionário com perguntas abertas e fechadas, que contemplou questões sociodemográficas (sexo, idade, estado civil, escolaridade) e questões sobre o trabalho (categoria de vínculo, lotação, tempo de trabalho na instituição, regime de trabalho e cargo de direção/gestão), bem como questões relacionadas ao assédio moral, como a caracterização do agressor da violência e os motivos ou fator responsável que levaram à ocorrência do assédio.

Cabe ressaltar que os participantes se identificaram como vítimas de assédio a partir de questões apresentadas no próprio instrumento no projeto maior, e o recorte se deu a partir desses que se auto identificaram – corroborado pelas análises dos pesquisadores sobre as questões respondidas pelos participantes.

### *Procedimentos de coleta de dados*

Para a coleta dos dados, foi realizada divulgação pelo setor de comunicação da instituição, divulgação por setores internos e os pesquisadores enviaram o convite para o e-mail institucional de todos os servidores docentes e técnico-administrativos. Os dados foram coletados de forma on-line. Antes do preenchimento do questionário, o participante tinha acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual constava o objetivo da pesquisa, a garantia de confidencialidade das respostas e o sigilo do participante e o caráter voluntário para a participação. A qualquer momento, o participante poderia desistir da pesquisa ao cessar suas respostas ao questionário.

Os critérios de participação na pesquisa foram: estar vinculado ao cargo de servidor docente ou técnico-administrativo (efetivo ou temporário) da instituição e concordar em participar da pesquisa. Foram excluídos os servidores que estavam afastados, profissionais terceirizados, aposentados e não vinculados com a instituição.

A pesquisa foi conduzida com base nos preceitos éticos apresentados na Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde - CNS (Brasil, 2012) sobre pesquisas com seres humanos.

### *Procedimentos de análise de dados*

Após a coleta das respostas do questionário, os dados foram filtrados, categorizados e analisados. Utilizou-se, portanto, a análise de conteúdo de Bardin (2016), seguindo as três fases propostas pelo autor: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; inferência e interpretação das informações. A partir das respostas apresentadas pelos participantes, criou-se duas categorias sobre os motivos para terem sido assediados: 1) explicações internas (características e comportamentos do indivíduo, vítima ou agressor); 2) justificativas externas (relacionado ao vínculo com o trabalho, categoria, tempo).

## **Resultados**

Nesta seção são apresentados, inicialmente, elementos sobre os agressores a partir das percepções dos participantes da pesquisa e, em sequência, as informações para responder ao objetivo da pesquisa, obtidas pelas respostas do questionário aplicado aos docentes e técnico-administrativos da Universidade analisada.

Cabe ressaltar algumas características gerais sobre os agressores a partir dos relatos destes 69 participantes. Segundo eles, a agressão partiu preponderantemente dos superiores hierárquicos (47,8%), além de colegas de mesmo nível hierárquico (23,2%) e colegas e chefias (17,4%). Com relação ao sexo dos agressores: homens (42%); homens e mulheres (30,4%); mulheres (27,5%). Por sua vez, constatou-se que o assédio ocorre principalmente por duas ou por mais pessoas (73,9%), ou seja, é um ataque coletivo. Os dados apresentados reforçam ainda mais o que é apresentado e constatado nas pesquisas, a prática de assédio moral perpetrada por superiores hierárquicos, homens e coletivamente (Freitas et al., 2008; Hirigoyen, 2006). O ataque coletivo contribui para a vítima sentir-se ainda mais isolada e sem ter a quem recorrer (Leymann, 1996).

A partir desta breve contextualização, as subseções em sequência apresentam o motivo ou fator responsável, segundo o participante, pelo qual foi vítima de situações hostis, tendo como base as duas categorias identificadas na análise de dados: a) explicações internas; b) justificativas externas.

### *Explicações internas*

Esta categoria corresponde às explicações internas para a ocorrência do assédio moral, que incluem, por exemplo, características próprias de cada indivíduo, competência/ produtividade, posicionamento, entre outros.

Observa-se em geral, que os motivos preponderantes da ocorrência do assédio estão projetados em características e comportamentos das vítimas e agressores (Einarsen et al., 2020; Hirigoyen, 2006; Nunes et al., 2018;). Os dados mais significativos e mais frequentemente apontados nesta categoria estão relacionados ao posicionamento da vítima, seja político (não partidário), ideológico ou em relação ao trabalho.

Algumas verbalizações identificadas que contextualizam esses elementos foram: "Posição política contrária à atual gestão" (P32); "Sim, por imputarem a mim uma ideologia que quase desconhecia antes de entrar na Universidade, e por briga de interesses, infelizmente tenho uma formação que já me coloca como adversária "política" de outros colegas" (P119); "Por ter posicionamento de ideias, sejam de trabalho ou comportamento" (P125); "Porque eu quero fazer o trabalho da maneira legal e aqui tradicionalmente se usa o "jeitinho" e eu não aceito isso [...]" (P186).

As verbalizações dos participantes reforçam a existência de traços presentes na cultura brasileira e do serviço público, tal qual a influência política, interesses individuais e coletivos sobrepostos aos organizacionais, o famoso "jeitinho" (em um aspecto negativo), tal qual identificado nas pesquisas desenvolvidas por Freitas (1997), Prates e Barros (1997), Carbone (2000), Alcadiapani e Crubellate (2003), Pires e Macêdo (2006), Nunes et al. (2018).

Nas verbalizações anteriores, a recusa das diferenças é evidenciada, ou seja, "se você não pensa ou age conforme eu (ou o grupo dominante), você está contra mim (nós)". Muitos destes exercem uma posição de chefia, e conseqüentemente querem impor seus pensamentos para o grupo – e com isso as violências surgem mediante o desejo de a "Chefia quer mostrar poder e autoridade" (P6), ou pelo fato de a vítima ter "mais conhecimento que as chefias" (P32), que demonstra uma imaturidade e "[...] falta de preparo e baixa autoestima da chefia" (P56).

Observa-se que as agressões foram perpetradas pelos servidores com cargo de chefia, o que confirma a hierarquização do assédio moral, daqueles com maior poder investido para com os subordinados. Corroborando com o apresentado, Tolfo, Silva e Krawulski (2015) e Nunes et al. (2019) constatam que nas organizações públicas, os motivos do assédio moral estão associados principalmente à recusa da diferença (resultante do interesse por cargos, da competência superior do outro, disputa de recursos) e ao abuso de poder (reforçado pelas práticas clientelistas e de trocas de favores que permite a proteção daqueles com os mesmos interesses).

Por sua vez, aspectos como "Ciúmeira, falta de experiência, desconhecimento do trabalho a ser executado" (P214), podem provocar um ambiente/contexto para a ocorrência do assédio, uma vez que existem alguns trabalhadores que se destacam pela sua competência, formação e desempenho no trabalho, e isso é um fator que põe em xeque a competência do agressor. "Talvez acreditem que represento ameaça à manutenção de suas chefias, uma vez que possuo formação maior, tenho mais tempo de casa e sou bastante atuante em minhas atribuições" (P171). E com isso, "Ainda, creio que por ciúmes ou inveja, alguém se sentiu ameaçado pela minha presença, pelas minhas ideias" (P206). Conforme verifica-se no relato dos participantes, a competência "excessiva" e o conhecimento também pode ser motivo para ser assediado (Hirigoyen, 2015; Salin & Hoel, 2020; Tolfo, 2011). A dificuldade em aceitar que cada um tem diferenças pessoais aumenta a possibilidade de que ocorra assédio moral. Por preconceito, inveja e ciúme, passa-se a tratar o outro de maneira diferenciada e desqualificadora em decorrência de características, qualidades ou interesses individuais. Para Hirigoyen (2008), a inveja é um sentimento natural que ocorre no momento em que os indivíduos estão em uma situação de se comparar com o outro ou em uma posição de competição, rivalidade. Por sua vez, o ciúme pode acontecer quando o indivíduo não tem muita segurança em si, e ao observar alguém com mais conhecimento, produção, ou outra situação, este sentimento se intensifica (Hirigoyen, 2008).

Outro aspecto a se destacar é a questão do machismo, presente diariamente no trabalho, na sociedade e nas próprias mídias. "Não tenho certeza, mas a razão me parece machismo" (P88). Vive-se em uma sociedade prioritariamente machista, na qual há uma intensificação da antiga ideia de que o homem é o chefe da família, que tem como função ser aquela pessoa de pulso forte, que manda, e a mulher neste caso, é quem exerce o papel de submissa, e do lar, que está sempre cuidando da casa e exercendo as vontades de seu marido. E assim, para alguns homens, ao ser confrontado por uma mulher, ela ameaça todo este estereótipo tão firmado ao longo da história. Como consequência dessa cultura, segundo Maciel, Cavalcante, Matos e Rodrigues (2007), as mulheres e os grupos de homo e bissexuais são assediados com maior frequência.

Um dos motivos mais interessantes, presente em muitas organizações públicas e privadas, é a honestidade do indivíduo que pode ser uma "pedra no sapato" para aqueles que são motivados por interesses individuais ou grupais: "Um dos motivos foi por ser honesta e íntegra demais, virei um 'calo no sapato', pois não compartilhava das mesmas ideias, não dava risada das piadas de mau gosto, não ajudava a falar mal de colegas de trabalho, e, principalmente, por não puxar o saco!" (P67). Ou seja, por não compartilhar das práticas e ideias, isto foi o suficiente para torná-la vítima das hostilidades. Para Freitas et al. (2011) e

Heloani e Barreto (2018) aquele indivíduo que faz seu trabalho de forma ética e correta, também é uma vítima em potencial, uma vez que não é corruptível e pode se tornar uma ameaça para aqueles com baixo desempenho ou que fazem atividades questionáveis e deturpadas dentro do ambiente laboral.

#### *Justificações externas*

As justificações externas estão relacionadas, principalmente, à categoria da qual cada um faz parte (docente ou técnico-administrativo), tempo de instituição (novo ou antigo, estágio probatório), grupo ao qual pertence ou defende. A depender, o tratamento dado para o indivíduo pode ser diferente, tanto de uma forma positiva quanto negativa.

Observou-se na pesquisa que existe um tratamento diferenciado ao trabalhador recém-chegado na Universidade, para o qual, segundo P12 e P25, designa-se uma carga de trabalho maior do que àqueles que estão há mais tempo na casa. Além disso, durante o período de estágio probatório (P165), é difícil contestar qualquer irregularidade devido ao medo de sofrer alguma reação por parte dos agressores, que geralmente são aqueles que respondem pela avaliação da vítima.

O estágio probatório pode ser utilizado como uma forma de ameaçar os trabalhadores, de modo a executar atividades e funções que não estão em consonância com seu cargo (Nunes, 2011; Zanin, Freitas, & Künzle, 2012; Zanin, Künzle, Barreto, & Heloani, 2015). Ademais, segundos os autores, a recusa por parte do trabalhador em se submeter àquele que "dita as regras" pode ter como consequências complicações na avaliação do período probatório.

Outra situação já frequentemente visualizada é a diferença de tratamento que determinadas classes têm, "Imagino que o motivo seja que eu sou técnica-administrativa" (P145). Novamente, esta questão vem à tona como um dos motivos de ter um tratamento diferente, que neste caso, é segundo o pesquisado, o motivo de sofrer a violência. Tal fato ocorre, pois muitas vezes o servidor docente considera o servidor técnico-administrativo como um serviçal, um empregado seu, que deve exercer todas as suas vontades sem contestá-lo (Nunes et al., 2018).

Ainda em relação aos servidores técnico-administrativos, alguns comentam que o fator que engatilhou o início das agressões, foi a adesão aos movimentos de greve (P170; P201; P207). Com isso, algumas chefias, entre outras ações, criam dificuldades para os seus subordinados: "[...] também houve muitas dificuldades na greve, pois eu quis fazer, mas as chefias continuaram passando atividades, cobrando resultados e horários, inclusive solicitando que eu repusesse" (P186).

De fato, o pertencimento a uma classe ou a um grupo é algo que pode inibir ou favorecer a ocorrência do assédio moral, como por exemplo, "No campo da Pós-Graduação, por exemplo, alguns colegas que se consideram iluminados chamam os demais membros do Programa de baixo clero, diante de servidores e de alunos" (P148). Pela fala constata-se o aspecto do pertencimento ou não ao grupo mais próximo do poder, onde aqueles que não fazem parte, têm reafirmado o desbalanceamento (Nunes et al., 2018; 2019), e assim são referenciados de forma desqualificadora para os demais trabalhadores e discentes do programa.

Não obstante, há um outro exemplo de pertencimento ou não ao grupo dominante. Trata-se da “[...] alocação de benefícios de deslocamento, que ocorre de acordo com critérios de amizade e de vínculos políticos ao grupo [...]” (P148), assim, se você faz parte do grupo consegue recursos completos que cobrem todas as despesas, se não faz parte, recebe alguma ajuda ou nenhuma.

Ao sair dos aspectos de categoria e grupos, e entrar numa visão mais macro do funcionamento da instituição, um dos pesquisados relata sobre a burocracia, falta de planejamento e diálogo institucional, e muitos outros fatores.

No presente, o travamento da máquina administrativa pelo excesso de burocracia [por exemplo, para poder adquirir o que os setores necessitam para desenvolver adequadamente seu trabalho; o fim de contratos de terceirizados, inviabilizando a realização de uma infinidade de atividades]; e a falta de diálogo institucional, de planejamento e replanejamento das atividades com prática elementar (que se traduz em abusiva falta de respeito para com os profissionais, e não bastasse isso, em atribuir-lhes a culpa por todos os problemas, o que é injusto demais (P96).

Aspectos da própria organização do trabalho, da liderança institucional, e de comportamentos da gestão para com os trabalhadores podem facilitar a ocorrência do assédio moral dentro da instituição (Nunes et al., 2018; Salin & Hoel, 2020). Neste sentido, para os autores, as falhas na organização do trabalho, comunicação e gestão ineficaz podem favorecer ao assédio moral. Na mesma linha, Heloani e Barreto (2018, p. 90) afirmam que se deve ir além de identificar o agressor em uma perspectiva individual, é fundamental localizar o sistema de gestão e verificar “[...] a forma como o trabalho é organizado e como as tarefas são constituídas, distribuídas, e administradas pela gestão. [...] há que analisar o processo produtivo, antes de culpabilizar pessoas”. Antunes (2018) ressalta que o assédio se tornou parte da engrenagem das práticas gerenciais, que além dos mecanismos de controle utilizados nos períodos tayloristas e fordistas do capitalismo, o sistema se aperfeiçoou e novas estratégias de controle e coerção são manifestadas.

Por fim, ressalta-se que as verbalizações aqui apresentadas têm como base o entendimento das próprias vítimas, o que elas entendem que foram os motivos para que ocorresse as práticas hostis contra elas. As percepções individuais possibilitam um maior entendimento do contexto em que acontece a violência e implicam na constatação de práticas inseridas na própria cultura Universitária que estão presentes na cultura brasileira e na cultura do serviço público.

### Considerações

Os questionamentos apresentados aos participantes se referiam, principalmente, às suas experiências e vivências de assédio moral dentro da Universidade. Logo, apenas aqueles que se identificaram como vítimas de assédio moral desenvolveram os elementos aos quais os pesquisadores estavam interessados. Portanto, o elemento central desta pesquisa foi identificar os motivos, pelos quais os participantes atribuíam terem sido “escolhidos” como vítimas de assédio moral, os quais estão vinculados às explicações internas e às justificações externas.

Dentre as explicações internas, os motivos mais frequentes apontados foram o posicionamento das vítimas (seja político, ideológico ou em relação ao trabalho), características físicas ou de comportamento da vítima, e sua competência ou produtividade no trabalho. Ou seja, são elementos que “incomodam” o(s) agressor(es) em algum grau, fazendo com que as hostilidades iniciem ou se ampliem durante o tempo.

Embora a Universidade seja um espaço plural e diversificado, a intolerância em relação ao posicionamento ficou evidenciada na pesquisa. O posicionamento contra a gestão, por exemplo, é um dos fatores levantados com frequência pelos participantes – seguindo aquela crença “quem não está comigo, está contra mim”. Observou-se também que a vaidade pode ser um outro elemento incentivador, uma vez que pessoas altamente produtivas, por exemplo, podem fazer sombra àqueles que desejam manter-se (ou ascender) em posições de poder e destaque em determinado setor/área.

Já as justificações externas compreenderam principalmente a categoria e o grupo ao qual o indivíduo pertence, e o tempo de instituição. O pertencimento a classe docente ou técnico-administrativa pode favorecer ou prejudicar o indivíduo. Em geral, observa-se que sendo docente perpetua a ideia de impunidade, o que possibilita ter mais “privilégios e proteções” e a prática de hostilidades e ações antiéticas é mais garantida. No entanto, dentro de cada categoria existem os mais diversos grupos, desta forma, dependendo a qual grupo se faz parte, dominante ou não, o indivíduo pode ser tratado de forma diferente – igualmente a classe que faz parte.

Constata-se, portanto, a existência de alguns traços da própria cultura brasileira, presentes nos comportamentos e ações dos servidores, tal qual o protecionismo, corporativismo e outros “ismos” que influenciam nos comportamentos e nas práticas na Universidade. Ou seja, é importante enfatizar que para compreender o assédio moral no trabalho, além do caráter interpessoal (agressor e vítima), devemos observar a organização e suas características, e a própria cultura e práticas locais e nacionais, que podem demonstrar e “justificar” a forma como as relações e práticas nas organizações e sociedade se manifestam.

A separação dos motivos utilizada nesta pesquisa é para possibilitar uma compreensão melhor de características da ocorrência do assédio moral. No entanto, elas se misturam ao longo da vivência das hostilidades pela vítima. Desta forma, a observação dos “motivos”, na percepção da vítima, é um elemento que auxilia na compreensão da complexidade da violência. Assim, torna-se possível entender como algumas relações são desenvolvidas, praticadas e ensinadas na instituição, as ações da própria gestão e grupos dentro da universidade, e os comportamentos e ações inseridos na própria cultura institucional, os quais possibilitam a ocorrência do assédio.

Por fim, como limitação da pesquisa, destaca-se o caráter temporal, uma vez que o estudo foi conduzido entre os meses de novembro de 2015 a fevereiro de 2016 o que corresponde ao período de final de semestre acadêmico e período de férias de muitos dos servidores. Desta forma, muitos não tiveram acesso aos seus e-mails. Além disso, a própria temática – assédio moral – inibe muitos participantes em fornecerem informações sobre o tema, pois têm medo de serem identificados ou prejudicados de alguma forma.

## Referências

- Alcadipani, R., & Crubellate, J. M. (2003). Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 64-77. doi:10.1590/S0034-75902003000200005
- Antunes, R. (2018). Prefácio 2. In: Heloani, R. & Barreto, M. *Assédio moral: gestão por humilhação* (pp. 13-15). Curitiba: Juruá.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brasil. Conselho Nacional de Saúde (CNS). (2012). *Resolução 466/2012*. Diretrizes e normas regulamentadoras sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília: CNS. Recuperado de [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/sau-delegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/sau-delegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html)
- Cantera, L. M. E.; Cantera, F. M.; Parejo, S. P. (2015). Violência no trabalho. In: Emmendoerfer, M. L., Tolfo, S. R., & Nunes, T. S. (Orgs.). *Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos* (pp. 19-30). Curitiba: CRV.
- Carbone, P. P. (2000). Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, 34(2), 133-134. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6273>
- Duffy, M. P. & Sperry, L. (2014). *Overcoming mobbing: a recovery guide for workplace aggression and bullying*. New York: Oxford University Press.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Orgs.). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (pp. 3-54). 3rd ed. London: Taylor & Francis.
- EU-OSHA. (2010). European agency for safety and health at work. *Annual Report 2009*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Recuperado de <https://osha.europa.eu/en/publications/annual-report-2009-spending-health-and-safety-investment-not-cost>
- Faria, J. H. (2015). Mecanismos de controle e práticas de assédio moral. In: Gediell, J. A. P., Silva, E. F., Zanin, F. C., & Mello, L. E. (Orgs.). *Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública* (pp. 53-72). Curitiba: Kairós Edições. Recuperado de <https://www.asserjusp.com.br/img/documentos/00000018.pdf>
- Figueiredo-Ferraz, H., Gil-Monte, P. R., Grau-Alberola, E., Llorca-Pellicer, M., & García-Juesas, J. (2012). A. Influence of some Psychosocial factors on mobbing and its consequences among employees working with people with intellectual disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 25(5), 455-463. doi:10.1111/j.1468-3148.2012.00687.x
- Freitas, A. B. (1997). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 38-69). SP: Atlas.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Freitas, M. E., Heloani, J. R., & Barreto, M. M. S. (2011). *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Guimarães, C. A., Cançado, V. L., & Lima, R. J. C. (2016). Workplace moral harassment and its consequences: a case study in a federal higher education institution. *Revista de Administração*, 51(2), 151-164. doi:10.5700/rausp1231
- Heloani, R. & Barreto, M. (2018). *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá.
- Hershcovis, M. S. (2011). 'Incivility, Social Undermining, Bullying... Oh My!': A Call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519. doi:10.1002/job.689
- Hirigoyen, M-F. (2008). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M-F. (2015). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Mikkelsen, E. G., Hansen, A. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., & Høgh, A. Individual Consequences of Being Exposed to Workplace Bullying (2020). In: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Orgs.). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (pp. 163-208). 3 ed. London: Taylor & Francis.
- Lazzarotto, E. M., Souza, A. A. L., Alves, S. M., Roecker, S., Baratieri, T., & Machado, L. F. (2006). Assédio moral nas relações de trabalho. *Ciências Sociais em Perspectiva*, 5(9), 121-135. doi:10.5935/rcsp.v5i9.1423
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184. doi:10.1080/13594329608414853
- López-Cabarcos, M. A., Picón-Prado, E., & Vázquez-Rodríguez, P. (2008). Estudio del acoso psicológico en la universidad pública de Galicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 41-60. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622008000100003&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000100003&lng=es&tlng=es).
- Maciel, R. H., Cavalcante, R., Matos, T. R. G., & Rodrigues, S. (2007). Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia e Sociedade*, 19(2), 117-128. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822007000300016>
- Minayo, M. C. S. (1994). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Nunes, T. S. (2011). *Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina* (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.
- Nunes, T. S. & Tolfo, S. R. (2015). Una reflexión sobre las investigaciones acerca del acoso moral en el trabajo en el entorno de la asociación nacional de postgrado e investigación en administración (ANPAD). In: Villar, E. B., Caputo, M., Coria, E. A., & Gimenez, M. (Org.). *Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención* (pp. 651-668). 1 ed. Buenos Aires: Sb editorial.
- Nunes, T. & Torga, E. (2020). Workplace bullying in postgraduate courses: The consequences experienced by teachers and students of a Brazilian state university. *Education Policy Analysis Archives*, 28(11), 1-27. doi:10.14507/epaa.28.4883
- Nunes, T. S., Tolfo, S. R., & Espinosa, L. M. C. (2018). Workplace bullying in a Brazilian public university: enabling factors. In: Encontro da ANPAD, XLII, 2018, Curitiba. *Anais*. Curitiba: ANPAD. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1570&cod\\_evento\\_edicao=93&cod\\_edicao\\_trabalho=25192](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1570&cod_evento_edicao=93&cod_edicao_trabalho=25192)

- Nunes, T. S., Tolfo, S. R., & Espinosa, L. M. C. (2019). A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 191-222. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/8327/pdf>
- Paixão, R. B., De Melo, D. R. A., Silva, J. C. S., & Cerquinho, K. G. (2013). Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. *Revista de Administração*, 48(3), 516-529. doi:10.5700/rausp1103.
- Pires, J. C. S. & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-105. doi:10.1590/S0034-76122006000100005
- Prates, M. A. S. & Barros, B. T. (1997). O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: Motta, F. C. P. & Caldas, M. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira* (55-69). São Paulo: Atlas.
- Salin, D. & Hoel, H. Organizational Risk Factors of Workplace Bullying (2020). In: Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Orgs.). *Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice* (305-330). 3 ed. London: Taylor & Francis.
- Sammani, A. & Singh, P. (2016). Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics*, 139, 537-549. doi:10.1007/s10551-015-2653-x
- Silva, L. M. M. & Silva, L. (2015). *O assédio moral na administração pública: um livro em prol da extinção dessa praga*. São Paulo: LTr.
- Silva, E. P., Piolli, E., & Heloani, J. R. (2017). Direitos humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade. *Educação, Teoria e Prática*, 27(54), 113-132. doi:10.18675/1981-8106.vol27.n54.p113-132
- Soares, A. & Oliveira, J. A. (2012). Assédio moral no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 195-202. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a02v37n126.pdf>
- Tolfo, S. R. (2011). O assédio moral como expressão da violência no trabalho. In: Martins, F., Araújo, J. N. G., & Souza, M. (Orgs.). *Dimensões da violência: conhecimento, subjetividade e sofrimento psíquico* (187-206). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Tolfo, S. R., Silva, N., & Krawulski, E. (2015). Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In: Emmendoerfer, M. L., Tolfo, S. R., & Nunes, T. S. (Org.). *Assédio moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos* (99-117). 1. Curitiba, PR: ed. CRV.
- Zanin, F. C., Freitas, J. A. R., & Künzle, L. A. (2012). Violência moral e adoecimento de docentes da UFPR em discussão: análise de dados obtidos através de parceria entre Psicologia do Trabalho e Sindicato. In: Seminário de Saúde do Trabalhador, VIII, 2012, Franca, SP. *Anais.....* Recuperado de [http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000112012000100026&script=sci\\_arttext](http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC0000000112012000100026&script=sci_arttext)
- Zanin, F. C., Künzle, L. A., Barreto, M., & Heloani, R. (2015). Modificações neoliberais na universidade pública brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. In: Gediel, J. A. P., Silva, E. F., Zanin, F. C., & Mello, L. E. (Orgs.). *Estado, Poder e Assédio: Relações de trabalho na Administração Pública* (185-204). Curitiba: Kairós. Recuperado de <https://www.asserjuspar.com.br/img/documentos/00000018.pdf>