

Percepções de Servidores Públicos Sobre os Motivos da Ocorrência do Assédio Moral no Trabalho em uma Universidade Federal

Thiago Soares Nunes - adm.thiagosn@gmail.com
Centro Universitário UNA

Priscila Gasperin Pellegrini - prigasperin@gmail.com
Universidade Federal de Santa Catarina

Suzana da Rosa Tolfo - srtolfo14@gmail.com
Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

O assédio moral no trabalho ocorre principalmente pela recusa de uma diferença/característica e/ou pelo abuso de poder. 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, na percepção de servidores públicos de uma Universidade da região sul brasileira. A pesquisa se apropriou de métodos mistos, portanto, utilizou-se de questionário online (214 respondidos) e entrevistas (12 realizadas) com docentes e técnicos-administrativos. Ambos, submetidos a análise de conteúdo. Dentre as explicações internas, referente as 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. Já as justificativas externas, relacionado 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; Violência Psicológica; Servidor público; Universidade.

1. Introdução

O tema da violência vem sendo discutido em diversas esferas da sociedade e veiculado na mídia. Da universidade às conversas informais, o tema está presente nos mais diversos âmbitos e abordado nas perspectivas da violência física, violência sexual, violência doméstica, violência no trânsito, violência no futebol, violência no trabalho. Vive-se em meio a contextos permeados por violência física e psicológica.

A violência no mundo do trabalho é tão antiga quanto o próprio trabalho. Um exemplo dessa violência é o assédio moral no trabalho, processo que ocorre no ambiente laboral e caracteriza-se por comportamentos e atitudes, frequentes e duradouras, que visam humilhar, denegrir, desqualificar e tripudiar a vítima (EINARSEN et al., 2011; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2011; HIRIGOYEN, 2015). Pesquisas realizadas nos últimos anos tem apontado o assédio moral como um risco psicossocial (EU-OSHA, 2010) e um estressor ocupacional severo nas organizações contemporâneas (EINARSEN et al., 2011; SOARES; OLIVEIRA, 2012; ZAPF; GROSS, 2001), pois pode trazer danos à saúde de todas as categorias de trabalhadores (FIGUEIREDO-FERRAZ et al., 2012; CANTERA et al., 2015). O assédio moral no trabalho é considerado desrespeito e ameaça aos Direitos Humanos (SILVA; MANCEBO, 2014; SILVA; PIOLLI; HELOANI, 2017).

A cultura organizacional, as práticas de gestão e as relações interpessoais abusivas e humilhantes nas organizações contribuem para o cenário que tem se desenvolvido com o passar do tempo (TOLFO, 2011; HIRIGOYEN, 2015). O contexto de assédio moral no trabalho incita a degradação das condições de trabalho por meio de comportamentos que, por exemplo, envolvem supervisão constante e rígida, cobrança exagerada, exposição de resultados de maneira a constranger o trabalhador, comparações negativas entre membros do mesmo grupo, exigências que desconsideram a ética do trabalho e ameaças de demissão (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2011; FREITAS, 2011).

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 tem sido palco do assédio moral (LAZZAROTTO et al., 2006; LÓPEZ-CABARCOS; PICÓN-PRADO; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, 2008; NUNES, 2011; PAIXÃO et al., 2013).

Identificou-se em pesquisa desenvolvida por Nunes e Tolfo (2015b) o crescente número de estudos sobre o assédio moral no ambiente Universitário, os 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 a 2013, apresentaram como ambiente da pesquisa a 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; TOLFO; ESPINOSA, 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; TOLFO; ESPINOSA, 2018).

Portanto, este artigo tem como objetivo identificar os motivos que levam à ocorrência do assédio moral, na percepção de servidores públicos em uma universidade da região Sul do

Brasil. Para a coleta de dados, foi utilizado questionário online e as respostas foram submetidas a análise de conteúdo.

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 pelos alvos da violência. Embora seja um aspecto subjetivo, pois parte da percepção do alvo, a compreensão dos fatores motivadores do assédio são importantes para entender ainda mais sobre as suas características, e como a própria cultura institucional e nacional influenciam, direta ou indiretamente, no comportamento e ações dos indivíduos.

A partir desta breve introdução, na sequência é apresentado o referencial teórico que aborda o assédio moral no trabalho e algumas de suas características. Na sequência é descrito os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo e os resultados identificados. Por fim, é apresentado as considerações finais e referências consultadas.

2. Revisão da literatura

A expressão da violência pode ocorrer através de agressão física até formas mais sutis, como violência psicológica (TOLFO, 2011). No contexto de trabalho, com frequência, a violência é compreendida como decorrência de um sistema movido por competitividade extrema (BARRETO, 2006; DAL ROSSO, 2008). Nesse cenário, a busca por resultados econômicos à base de pressão contribui para a degradação das condições de trabalho através das práticas de humilhação, perseguição e ameaças sistemáticas no ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2015; HELOANI; BARRETO, 2015), compreendidas como assédio moral no trabalho. O assédio moral no trabalho é um tipo de violência psicológica e, por isso, trata-se de um processo grave e extremo (HELOANI; BARRETO, 2013) que contribui para o adoecimento no trabalho (COSTA, 2013).

O precursor dos estudos sobre o fenômeno, Heinz Leymann, qualificou o assédio moral no trabalho como psicoterror, apontando que a pressão sofrida pela vítima no ambiente de trabalho pode tornar-se insuportável a ponto de sentir-se anulado como indivíduo. Atualmente, o fenômeno tem sido identificado como “praga” ou “chaga” no mundo do trabalho (SILVA; SILVA, 2015).

O assédio moral no trabalho caracteriza-se por ser um processo recorrente e sistemático de comportamentos e atitudes hostis (EINARSEN et al., 2011; HERSHCOVIS, 2011; HIRIGOYEN, 2015), constituindo-se como um padrão de comportamentos destrutivos direcionado a um indivíduo ou grupo (HOEL et al. 2011; HOGH; MIKKELSEN; HANSEN, 2011). Um ato isolado de humilhação não se caracteriza como assédio moral, mas sim o desenrolar de um processo que evolui com o passar do tempo. O fenômeno 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 como uma questão de meses e anos do que dias e semanas; intencionalidade (se a prática hostil é intencional ou não intencional); direcionalidade (refere-se à proveniência da agressão) (LEYMANN, 1996; HELOANI, 2005; SCHATZMAN et al., 2009; EINARSEN et al., 2011; HIRIGOYEN, 2015; FARIA, 2015).

O assédio moral, 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). Portanto, para a autora, é justificável dizer que o assédio moral é, a princípio, discriminatório, pois parte dessa recusa da diferença ou de uma particularidade do indivíduo. 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; NUNES; TOLFO, 2015a). No assédio moral existe um desequilíbrio de poder, o qual pressupõe que uma das partes é detentora de maior poder sobre o outra (ZAPF; EINARSEN, 2005; HIRIGOYEN, 2015; FARIA, 2015). Este poder, não se refere apenas a uma questão hierárquica (chefe e subordinado), mais comum, mas pode situar-se, por exemplo, no campo intelectual/técnico, network e demais.

As pesquisas e a prática profissional tem 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 do assediado), 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; SOBOLL, 2008; TOLFO, 2011; SAMMANI; SINGH, 2016).

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 (TOLFO, 2011; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 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 (SOBOLL, 2008).

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

É possível identificar traços da cultura brasileira que influenciam decisivamente na cultura das organizações (FREITAS, 1997) 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).

Compreende-se, portanto, que o assédio moral é um fenômeno complexo e que não se limita a 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.

Coexiste com o contexto, a subjetividade das pessoas envolvidas. No caso do assédio moral no trabalho, a percepção do alvo influenciará se a situação será considerada como humilhante e desrespeitosa para ele, se ele considerará assédio ou não. Do mesmo modo, o que é considerado ofensivo e humilhante pela vítima, bem como as repercussões relacionadas, podem ser desproporcionais ao acontecimento (HIRIGOYEN, 2015).

Ao considerar a Universidade pública, locus 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 o autor, influenciam na ocorrência do assédio moral.

Em uma breve pesquisa nas Universidades brasileiras, ambiente de investigação de diversas pesquisas, 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. Os resultados mostraram que 40% deles já havia sofrido assédio moral.

Na Universidade Federal de Santa Catarina, pesquisa realizada por Nunes (2011) com 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, Picón-Prado e Vázquez-Rodríguez (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 havia observado colegas sofrendo assédio moral na universidade.

Devido as 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.

Por fim, 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 na construção de políticas que possibilitem reduzir e eliminar fatores que possam levar ao assédio moral e outras violências, que reduzem e degradam toda a efetividade do trabalho, dos relacionamentos interpessoais e do ambiente laboral.

3. Metodologia

Nesta pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa, que possibilita a compreensão de um universo de significados, motivos, aspirações e características situacionais que são apresentadas pelos participantes, que expressam sua interpretação das relações, processos e fenômenos (MINAYO et al., 1994; RICHARDSON et al., 2008). O estudo também pode ser classificado como descritivo e estudo de caso.

A pesquisa ocorreu em uma Universidade Federal da região sul, tendo como público da pesquisa os servidores docentes (2.540) e técnico-administrativos (3.170) da instituição,

totalizando aproximadamente 5.710 servidores públicos universitários. Considera-se a pesquisa censitária, uma vez que os pesquisadores tiveram acesso a população. Desta forma, a pesquisa foi divulgada por e-mail e pelo setor de divulgação da instituição. Cabe ressaltar que o questionário teve 214 respostas, no entanto, o tema central do artigo – motivos do assédio moral – teve resposta de 69 participantes. Tal número corresponde aos participantes que se identificaram como vítimas de assédio moral, os quais conseguiram elencar os fatores desencadeadores da violência.

Como forma de coleta de dados, foi desenvolvido um questionário online, com perguntas abertas e fechadas, que contemplam informações sobre o perfil do participante e seu trabalho na instituição, sobre assédio moral (ocorrência, motivos, desdobramentos, ações organizacionais e etc). Ou seja, o questionário abarcou diversos questionamentos sobre o assédio moral, entretanto, para este artigo, o foco está apenas em compreender os motivos pelos quais os alvos entendem terem sido vítimas.

Após a coleta das respostas do questionário, os dados foram filtrados, categorizados e analisados. Utilizou-se, portanto, a análise de conteúdo de Bardin (2011), 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).

Afirma-se que a pesquisa foi conduzida tendo como base os preceitos éticos contidos a Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde - CNS (BRASIL, 2012) sobre pesquisas com seres humanos. Desta forma, para garantir o sigilo e proteção dos participantes, os mesmos foram classificados com a letra “P” seguidos do número 1 a 214.

Por fim, como limitação da pesquisa, destaca-se o caráter temporal, uma vez que o estudo foi conduzido entre os meses de novembro a fevereiro 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.

4. Análise dos resultados

Nesta seção é apresentado inicialmente sobre os participantes da pesquisa e em sequência as informações obtidas pelas respostas do questionário aplicado aos docentes e técnico-administrativos da Universidade analisada. Desta forma, o Quadro 1 a seguir, apresenta algumas informações sobre os mesmos.

DADOS DOS RESPONDENTES (69)	%
Sexo: Feminino	62,3
Idade: 25 a 35 anos	47,8
Estado Civil: Casado(a)/União Estável	71,0
Formação: Pós-Graduação	81,2
Vínculo: Servidor Técnico-Administrativo	60,9
Lotação: Centros de Ensino	52,2
Tempo de Universidade: de 1 a 5 anos	53,6
Regime de trabalho: 40 horas	58,0
Cargo de direção: Não	82,6

QUADRO 1 - Participantes da pesquisa

Fonte: dados primários.

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 2 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 (HIRIGOYEN, 2006; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). 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 alvo de situações hostis, tendo como base as duas categorias identificadas na pesquisa: a) explicações internas, como por exemplo, características próprias, competência/produtividade, posicionamento, etc.; b) justificações externas, como por exemplo, categoria, estágio probatório, etc.

Ressalta-se que os aspectos mencionados em sequência são as percepções dos participantes, podendo ser ou não o fator real. Uma vez que o mesmo só pode ser confirmado pela própria explicação do agressor. No entanto, é conveniente identificar a opinião do alvo para observar uma outra perspectiva da violência e do próprio contexto do assédio moral

4.1 Explicações internas

Observa-se em geral, que os motivos preponderantes da ocorrência do assédio estão projetados em características e comportamentos dos alvos e agressores (HIRIGOYEN, 2006). Os dados mais significativos e mais frequentemente apontados desta categoria estão relacionados ao posicionamento do alvo, 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 UFSC, 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), Alcadiyani e Crubellate (2003) e Pires e Macêdo (2006).

Nas verbalizações anteriores, a recusa da diferença é evidenciada, ou seja, “se você não pensa ou age conforme eu (ou o grupo dominante), você está contra mim (nós)”. Sendo que 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 alvo 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, constatada na pesquisa. Corroborando com o apresentado, Tolfo, Silva e Krawulski (2015) 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 mesmos interesses).

Por sua vez, a “Ciumeira, 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; 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, a 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 et al. (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 um alvo. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) 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.

4.2 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 do alvo.

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 (ZANIN, et al.; 2012; 2015). Ademais, segundo os autores, a recusa por parte do trabalhador em se submeter aquele 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 tem, “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 suas vontades sem contestá-lo (NUNES; TOLFO, 2015a).

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). E 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; TOLFO; ESPINOSA, 2018), 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. Neste sentido, Bradaschia (2007, p. 87) afirma que as “[...] deficiências na

organização do trabalho, na informação interna e na gestão prolongada e irresoluta de problemas organizacionais podem desembocar no assédio moral”.

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

5. Conclusão

Esta pesquisa objetivou identificar os motivos que levam à ocorrência do assédio moral, na percepção de servidores docentes e técnico-administrativos em uma Universidade Federal, localizada na região sul do Brasil. Para atingir tal objetivo, foi submetido um questionário online aos servidores universitários da instituição analisada com perguntas sobre dados sociodemográficos e relacionado ao assédio moral.

Os questionamentos apresentados aos participantes se referiam, principalmente, as suas experiências e vivências de assédio moral dentro da Universidade. Logo, apenas aqueles que se identificaram como vítimas de assédio moral desenvolveram os elementos os quais os pesquisadores estavam interessados em descobrir. Portanto, o elemento central desta pesquisa foram os fatores desencadeadores, motivos, pelos quais os participantes identificaram terem sido “escolhidos” como alvos de assédio moral. Os quais estão vinculados a explicações internas e 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 do alvo, 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 à 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 alvo), 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.

Por fim, 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 pelo alvo. Desta forma, a observação dos “motivos”, na percepção do alvo, 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.

Referências

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC. 2006.
- BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho**: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde (CNS). **Resolução 466/2012**. Diretrizes e normas regulamentadoras sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília: CNS, 2012.
- CANTERA, L. M. E.; CANTERA, F. M.; PAREJO, S. P. Violência no trabalho. In: EMMENDOERFER, M. L.; TOLFO, S.; NUNES, T. S. (Orgs.). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba: CRV, 2015. p. 19-30.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: Desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 133-134, 2000.
- COSTA, O. F. **Trabalho, prazer e sofrimento no contexto do trabalho do serviço público**: a experiência de um órgão do poder legislativo estadual (Monografia). Universidade de Brasília, 2013.
- DAL ROSSO, S. **Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2008.
- DUFFY, M. P.; SPERRY, L. **Overcoming mobbing**: a recovery guide for workplace aggression and bullying. New York: Oxford University Press, 2014.
- EINARSEN, S. et al. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and emotional abuse in the workplace**: Developments in Theory, Research and Practice. London: Taylor & Francis, 2011. p. 3-39.
- EU-OSHA. European agency for safety and health at work. **Annual Report 2009**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010.
- FARIA, J. H. Mecanismos de controle e práticas de assédio moral. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Orgs.). **Estado, poder e assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 53-72.

- FIGUEIREDO-FERRAZ, H. et al. 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**, v. 25, n. 5, p. 455-463, 2012.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. SP: Atlas, 1997. p. 38-69.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- FREITAS, M. E. Suicídio, um problema organizacional. **GV Executivo**. São Paulo, v. 10, n. 1, p. 54-57, 2011.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. M. S. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V. L.; LIMA, R. J. C. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016.
- HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**. Canoas, v. 22, p. 101-108. 2005.
- HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral e sexual. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 55-59.
- HELOANI, R.; BARRETO, M. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: SILVA, E. F. et al. (Orgs.). **Estado, Poder e Assédio: Relações de trabalho na Administração Pública**. Curitiba: Kairós, 2015. p. 145-162.
- HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral: gestão por humilhação**. Curitiba: Juruá, 2018.
- HERSHCOVIS, M. S. ‘Incivility, Social Undermining, Bullying... Oh My!’: A Call to reconcile constructs within workplace aggression research. **Journal of Organizational Behavior**. Oxford, v. 32, n. 3, p. 499-519. 2011.
- HIRIGOYEN, M-F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.
- HOEL, H. et al. Organisational Effects of Workplace Bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: Developments in Theory, Research and Practice**. London: Taylor & Francis, 2011. p. 129–148.
- HOGH, A.; MIKKELSEN, E. V.; HANSEN, A. M. Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing. In: EINARSEN, S. et al. (Orgs.). **Bullying and emotional abuse in the workplace: Developments in Theory, Research and Practice**. London: Taylor & Francis, 2011. p. 107–128.
- LAZZAROTTO, E. M. et al. Assédio moral nas relações de trabalho. **Ciências Sociais em Perspectiva**. Cascavel, v. 5, n. 9, p. 121-135, 2006.
- LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**. London, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

- LÓPEZ-CABARCOS, M. A.; PICÓN-PRADO, E.; VÁZQUEZ-RODRÍGUEZ, P. Estudio del acoso psicológico en la universidad pública de Galicia. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**. Madrid, v. 24, n. 1, p. 41-60, 2008.
- MACIEL, R. H.; CAVALCANTE, R.; MATOS, T. R. G.; RODRIGUES, S. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia e Sociedade**. v. 19, n. 2, p. 117-128, 2007.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, SC, 2011. 281p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O Assédio Moral no Contexto Universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 41, p. 21-36, 2015a.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. 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. et al. (Org.). **Hostigamiento Psicológico Laboral e Institucional en Iberoamérica: estado del arte y experiencias de intervención**. 1 ed. Buenos Aires: Sb editorial, 2015b. p. 651-668.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Workplace bullying in a Brazilian public university: enabling factors. In: Encontro da ANPAD, XLII., 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018.
- PAIXÃO, R. B.; DE MELO, D. R. A.; SILVA, J. C. DE S.; CERQUINHO, K. G. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 516-529, 2013.
- PIRES, J. C. D. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006.
- PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.
- RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- SAMMANI, A.; SINGH, P. Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. **Journal of Business Ethics**. New York, v. 139, p. 537-549. 2016.
- SCHATZMAN, M. et al. Aspectos definidores do assédio moral. In: GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.), **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. p. 17-32
- SILVA, E. P.; MANCEBO, D. Subjetividade docente na expansão da UFF: criação, refração e adoecimento. **Fractal: Revista de Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 479-492, 2014.
- SILVA, L. M. M.; SILVA, L. **O assédio moral na administração pública: um livro em prol da extinção dessa praga**. São Paulo: LTr. 2015.

SILVA, E. P.; PIOLLI, E.; HELOANI, J. R. Direitos humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade. **Educação, Teoria e Prática**. Rio Claro, v. 27, n. 54, p. 113-132, 2017.

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

SOBOLL, L. A. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.

TOLFO, S. R. 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. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2011. p. 187-206.

TOLFO, S. R.; SILVA, N.; KRAWULSKI, E. 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**. 1. Ed. Curitiba, PR: ed. CRV, 2015. p. 99-117.

ZANIN, F. C. et al. 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.....**, 2012.

ZANIN, F. C. et al. Modificações neoliberais na universidade pública brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. In: GEDIEL, J. A. P. et al. (Orgs.). **Estado, poder e assédio**: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 185-204.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. In: FOX, S.; SPECTOR, P. E. (Orgs.). **Counterproductive Work Behavior**. Washington: American Psychological Association, 2005. p. 237-270.

ZAPF, D.; GROSS, C. Conflict escalation and coping with workplace bullying: a replication and extension. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. London, v. 10, n. 4, p. 497-522, 2001.