

**AS PRÁTICAS E DISCURSOS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DE UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA**

**THIAGO SOARES NUNES**  
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

# AS PRÁTICAS E DISCURSOS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DE UMA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

## 1 INTRODUÇÃO

Existem inúmeros constructos que explicam os comportamentos negativos no ambiente de trabalho que afetam os trabalhadores e as organizações. Essas violências interpessoais, grupais e/ou organizacionais, físicas e/ou psicológicas, vão desde aspectos simples de incivildade até violências físicas (ÖZER; ESCARTÍN, 2023). Dentre os diversos atos e comportamentos negativos no ambiente laboral, destacamos o assédio moral como um fenômeno complexo que envolve aspectos individuais, grupais, organizacionais, culturais e sociais (NUNES, 2022; EINARSEN et al., 2020; HELOANI; BARRETO, 2018; SAMNANI; SINGH, 2012). O assédio moral compreende condutas abusivas e hostis, praticadas de forma repetida e sistemática, que podem ter como origem a organização do trabalho e a cultura organizacional, que objetiva humilhar, constranger e desqualificar um indivíduo ou grupo, podendo provocar consequências na saúde física e/ou psíquica do indivíduo, além de afetar o ambiente laboral (HELOANI; BARRETO, 2018; HIRIGOYEN, 2006).

Embora maior parte das pesquisas sobre o tema aborde a relação interpessoal (agressor e vítima) (ÖZER; ESCARTÍN, 2023; NUNES; TOLFO; PELLEGRINI, 2021), as situações hostis ocorrem dentro de um ambiente laboral, que se relaciona com a própria cultura organizacional e regional/nacional (NUNES, 2022; HELOANI; BARRETO, 2018). Desta forma, a organização se torna (co)responsável pela sua ocorrência ou inibição (KEASHLY, 2023; SALIN, 2020; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

O meio acadêmico e de pós-graduação/pesquisa, *locus* desse artigo, apresenta um solo fértil para a ocorrência do assédio moral (HIRIGOYEN, 2006), uma vez que a própria configuração do trabalho docente e de pesquisa apresenta uma forte degradação das condições do trabalho, descrédito da profissão, competitividade, defesa de egos e vaidades, busca incansável pela produtividade, poucos recursos e incentivos (KEASHLY, 2023; MANCEBO et al., 2020; SILVA, 2020; NUNES; GONÇALVES; TORGA, 2022). Logo, o “ser” ou “buscar ser” docente no ensino superior e na pós-graduação apresenta variações de sentidos e significados ao longo da sua jornada, tantos positivos quanto negativos (NUNES; GONÇALVES; TORGA, 2022), que são influenciados pelas vivências nesse meio, sendo parcialmente protegidas ou intensificadas a depender dos mecanismos e ações provenientes da gestão e da organização – principalmente contra o assédio moral e outras formas de violência. Uma vez que o corpo docente e discente são considerados elementos centrais na Educação Superior, é responsabilidade da universidade propiciar um ambiente de trabalho seguro e saudável na esfera psicológica, física e tecnológica (KEASHLY, 2023).

Nesse sentido, a ocorrência de assédio moral frequente na pós-graduação (ALVARADO; CARRIÓN, 2021; NUNES, 2020; MÉNDEZ et al., 2019; BROWN; BONNEVILLE; GLAZE, 2021; YARWOOD-ROSS; HAIGH, 2014) e a falta ou deficitária práticas de prevenção e combate por parte da gestão podem provocar um ambiente propício para práticas hostis (KEASHLY, 2023; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; SALIN, 2020; RAYNER; LEWIS, 2020; AHMED; OMRAN, 2017), propiciando a saída de docentes e de futuros docentes da pós-graduação, além do adoecimento e da degradação do ambiente (NUNES; TORTA, 2020).

Portanto, essa pesquisa objetiva descrever as práticas e discursos em relação ao posicionamento e ações de prevenção e combate ao assédio moral nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* de uma Universidade brasileira a partir do relato de docentes e

discentes. A relevância da pesquisa encontra-se no próprio assunto que é considerado como um *tabu* no ambiente da Pós-Graduação (NUNES; TOGA, 2020). Portanto, dar voz aos docentes e discentes vinculados aos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPG's), possibilita ir além dos discursos que são apresentados pelas coordenações e instituições – mostrando que existem problemas que não se resolvem apenas no campo individual, mas no organizacional e cultural. No aspecto prático, possibilita visualizar problemas que são identificados em muitos PPG's que acabam por influenciar a prática do assédio moral e outras violências e, a partir disso, é possível pensar e iniciar a construção de medidas de prevenção e combate que garantem os direitos de dignidade e bem-estar docente e discente com práticas organizacionais e comportamentais saudáveis.

Este artigo está estruturado em cinco seções a partir da introdução. A seção seguinte trata do referencial teórico sobre o assédio moral e a pós-graduação. Em seguida, é apresentado o método utilizado na pesquisa. A quarta seção refere-se à apresentação da análise e discussão dos resultados obtidos com os docentes e discentes e, por último, as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A centralidade do trabalho para o indivíduo apresentou diversos sentidos ao longo do tempo, como fonte de sobrevivência e de virtude, recurso de expiação de pecado, de elevação espiritual e moral, fonte de dor e sofrimento, símbolo de degradação humana (escravidão), expressão de si mesmo e de conquista (BENDASSOLLI, 2009). As diferentes percepções foram marcadas por elementos históricos, sociais, organizações, tecnológicos e muitos outros fatores. Embora o desenvolvimento tecnológico por exemplo, tenha intenção de liberar os indivíduos de algumas atividades laborais e reduzir possíveis danos ocupacionais, acabam o colocando sob novas formas (diretas e indiretas) de pressão e cobranças, levando-o a danos e desgastes físicos e psicológicos (GAULEJAC, 2007).

A lógica econômica promove uma manipulação reflexiva nas formas de organização e gestão da força de trabalho, em que o sujeito deve ser mais produtivo e ter desempenho elevado a qualquer custo (ALVES; CASULO, 2017). Contudo, esse *modus operandi* do empregador, considerado uma violência psicológica, promove também pressões constantes e cobranças por metas e resultados independente dos meios. Dentre as violências psicológicas existentes, o assédio moral é um fenômeno identificado e praticado em diversas organizações, em que pode ter como nexos causais desde a recusa da diferença à uma estratégia organizacional para aumentar a produtividade e desempenho do trabalhador a qualquer custo (HELOANI; BARRETO, 2018; EINARSEN et al., 2020; SALIN, 2020).

O assédio moral no trabalho pode ser definido, segundo Heloani e Barreto (2018, p. 53), como

[...] uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja 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.

O conceito apresentado demonstra um desenvolvimento tanto teórico quanto prático para melhor compreensão do fenômeno, se comparado a abordagens iniciais de Heinz Leymann e Marie-France Hirigoyen – autores que trouxeram em períodos distintos o debate e popularização da temática para o mundo. Demonstram que além da lógica interpessoal, relação entre agressor(es) e vítima(s), a organização do trabalho e a própria cultura e práticas organizacionais são fatores que predisõem o assédio.

A existência de elementos da organização e gestão do trabalho e da cultura e práticas organizacionais, são identificados e reafirmados em outras pesquisas (NUNES, 2022; HOEL; SALIN, 2020; SALIN, 2003; ÖZER; ESCARTÍN, 2023; BRADASCHIA, 2007) de forma mais rasa ou aprofundada, mas que expõe a importância de identificar e analisar o assédio de uma forma mais ampla e contextual.

Na organização e gestão do trabalho é possível identificar a própria intensificação do trabalho, precarização do emprego e trabalho, queda da estabilidade, desequilíbrio de poder, sistema de recompensas e benefícios não claros, deficiências no desenho da função, problemas de comunicação, falta de recursos para execução das atividades, falta ou ineficaz procedimentos para resolução de conflitos (BRADASCHIA, 2007).

O comportamento dos líderes também é um ponto apresentado pela literatura como antecedente ao assédio, em que é verificado uma gestão desenterrada, lideranças autocráticas, lideranças tóxicas ou abusivas, lideranças “liberais” (*laissez-faire*), poder paralelo na organização, falta de treinamento dos gestores/líderes para gerir pessoas (EINARSEN et al., 2020; HIRIGOYEN, 2006).

Um dos elementos identificados e pouco explorados profundamente nas pesquisas é a cultura organizacional como influenciadora das situações de assédio. Os aspectos levantados inicialmente nessas pesquisas (como por exemplo: injustiça social, baixa qualidade do ambiente de trabalho, baixos padrões morais nos setores, hostilidades como forma de testar novos membros, conflito de papéis, competição interna e demais) (BRADASCHIA, 2007) são superficiais e não aprofundavam e levavam em consideração a própria cultura regional/nacional. Como toda organização ela apresenta uma interação com a sociedade e com o ambiente ao qual ela interage e está inserida, portanto, também é influenciada e influencia o contexto.

A cultura brasileira apresenta traços que são identificáveis em qualquer organização em maior ou menor grau, como: concentração de poder; postura de espectador; evitar conflito; flexibilidade; personalismo; paternalismo; formalismo; corporativismo; impunidade (PRATES; BARROS, 1997). Nesse contexto, a impunidade é um importante traço que garante o funcionamento e alimentação desse sistema de “ismos” (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; NUNES, 2022). As diferentes culturas podem influenciar em como o conflito laboral é controlado ou a tolerância do comportamento agressivo (EINARSEN, 2005; SALIN, 2003).

O aspecto central é que as ações ou falta delas, a (in)tolerância, o apoio e retaliação, podem influenciar a ocorrência do assédio na organização. Nesse sentido, é importante enfatizar que pelo assédio ocorrer dentro da organização ela se torna (co)responsável pela sua ocorrência ou inibição (KEASHLY, 2023; SALIN, 2020; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). Cada organização, seja pública ou privada, comercial ou acadêmica, possui suas características, mas se tratando do assédio, as práticas e características da violência são geralmente similares.

Nas Universidades e na Pós-Graduação, *locus* da pesquisa, não é um ambiente muito diferente das fábricas, é um espaço de cobranças, competitividade, defesa de egos e vaidades, metas e desempenho exacerbados, em que poucos se destacam (KEASHLY, 2023; MANCEBO et al., 2020; SILVA, 2020; NUNES, 2022). Aliado a isso, a própria degradação das condições e precarização do trabalho, descrédito da profissão, poucos recursos e investimentos, seja nas políticas governamentais (MANCEBO et al., 2020) como também pelo capitalismo, que tem intensificado a exploração mais intensa do trabalhador em prol do lucro e desempenho a qualquer custo (ANTUNES, 2015), tornam fértil a ocorrência de violências como o assédio moral.

As longas durações vivenciadas pelas vítimas demonstram que existe um problema que não foi resolvido dentro da organização – que possibilita questionar até que ponto valores declarados que objetivam a saúde e bem-estar dos trabalhadores e discentes e a promoção de ambiente saudável estão sendo praticados (NUNES; GARCIA; TOLFO, 2018), ou até a

aplicação e utilização das normativas organizacionais e do próprio código de ética (seja organizacional ou do servidor público) que deveriam orientar os comportamentos (NUNES, 2023; NUNES; SANTOS, 2022).

Ao refletir sobre a cultura na pós-graduação é possível levantar os mesmos traços apontados anteriormente por Prates e Barros (1997), Alcadipani e Crubellate (2003) e Nunes (2022) presentes em algum grau nesse ambiente. Em pesquisa realizada com docentes e discentes da pós-graduação, foi identificado elementos que podem influenciar na ocorrência do assédio além dos traços apresentados pelos autores anteriormente citados, tais como: impunidade; questões grupais (diferenças entre categorias, entre novos e antigos); cobranças e pressões; produtividade; competitividade e vaidade (NUNES, 2022). Além de outros identificados já no ambiente universitário, como a política e grupos dominantes de poder; a falta de preparo para os servidores executarem suas atividades e para ocuparem cargos de chefia; as ambiguidades no que se refere às incertezas do trabalhador em relação a sua atividade e expectativas laborais; e o distanciamento entre o discurso e a prática.

Portanto, é preciso entender de que forma os gestores e a pós-graduação/universidade age em relação a realização de um diagnóstico organizacional para prevenir, intervir e combater as violências e os assédios dentro dela (MAGUIRE, 2001; HELOANI; BARRETO, 2018; EINARSEN et al., 2020; NUNES, 2022; KEASHLY, 2023) e não somente realizar discursos ou esperar que as situações se “acalmem” com o tempo (NUNES; TOLFO, ESPINOSA, 2019; KEASHLY, 2023). Uma vez que pode levar ao adoecimento do docente ou discente, além de abandono dos estudos ou trabalho na pós-graduação (SEWELL et al., 2009; YARWOOD-ROSS; HAIGH, 2014; NUNES; TORGA, 2020).

### 3 MÉTODO

É fundamental enfatizar que este artigo faz parte de um projeto maior que pesquisou sobre a cultura e assédios na Pós-Graduação, trabalhando com temas como assédio moral e sexual, comportamento organizacional, sentidos e significados do trabalho, ética, relações de trabalhos e outras temáticas. Portanto, o recorte feito para este trabalho disserta sobre as práticas e discursos sobre o assédio moral nos Programas de Pós-Graduação da universidade analisada.

Com relação a caracterização da pesquisa, o trabalho foi classificado como qualitativo, pois trabalha em um universo de motivos, crenças, significados, valores e atitudes, entendidos como parte da realidade e natureza socialmente construída (MINAYO, 2009) – em que na pesquisa em questão, também se visualiza aspectos que realçam o modo como a experiência social é criada e adquire significados (DENZIN; LINCOLN, 2006). A pesquisa ainda se classifica como descritiva, pois descreve as características do fenômeno e da população pesquisada (GIL, 2007) - as ações e/ou discursos proferidos na Pós-Graduação sobre o assédio.

Os participantes foram os servidores docentes e discentes vinculados aos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (PPG's) de uma universidade brasileira. No momento em que foi realizado a pesquisa, o público foi constituído por aproximadamente por 530 docentes e 2.310 discentes vinculados aos 51 cursos de Mestrado (41 acadêmicos e 10 profissionais) e 26 cursos de Doutorado. Não foi definido uma amostra para a pesquisa, uma vez que foi realizado contato com os PPG's para divulgação e envio do instrumento de coleta de dados (questionário online) para toda a população, o que implicou em participação por acessibilidade. Contudo, nas entrevistas, foram selecionados os participantes que se prontificaram a serem entrevistado no questionário online, tendo como base as suas respostas no instrumento online.

O questionário online e o roteiro de entrevista semiestruturada apresentaram pequenas diferenças entre os docentes e discentes, contudo, sua estrutura recortada para este artigo foi composta por: a) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); b) Dados sociodemográficos e relacionado ao trabalho/estudo na Pós-Graduação (como idade, estado civil, formação, tipo de vínculo, tempo de instituição e demais); c) Cultura e Práticas na Pós-

Graduação e o Assédio Moral (situações mais frequentes, práticas de prevenção e combate e demais). Tanto o questionário quanto o roteiro de entrevista semiestruturado tiveram como base autores que versam principalmente sobre o assédio moral e que relacionam o tema com o ambiente acadêmico/pesquisa, além da cultura brasileira e do serviço público.

Para a divulgação, do questionário online, foi coletado e enviado e-mail para os PPG's (50) em dois momentos com intervalos de um mês, assim como enviado mensagem diretamente para os docentes e discentes (1.112), quando os contatos estavam disponibilizados nas páginas dos PPG's. Ressalta-se que o pesquisador entrou em contato com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação para divulgação da pesquisa, porém não teve retorno. Ao total, o questionário obteve 126 respostas e foram realizadas 7 entrevistas.

Os dados obtidos na pesquisa foram interpretados a partir da análise de conteúdo, que não se atém somente à descrição, procura atingir uma compreensão mais profunda do conteúdo das informações por meio da inferência e interpretação (BARDIN, 2011). Portanto, a análise foi desenvolvida com base nas etapas definidas de Bardin (2011): a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. As categorias de análise foram construídas *a posteriori*, mesmo que alguns aspectos possam ser estabelecidos *a priori*, sendo definidas como: práticas e discursos sobre o assédio moral (posicionamento sobre o assédio, prevenção e combate). Ressalta-se que foram utilizadas técnicas descritivas, como distribuição de frequências, para análise de alguns dados quantitativos.

A pesquisa foi encaminhada e aprovada pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COPEP) da Universidade analisada. Portanto, o respeito às normativas sobre o manejo correto dos conteúdos de dimensões da vida humana foi mantido, conforme Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde - CNS (BRASIL, 2012). Além disso, para garantir o anonimato e a proteção dos participantes, os respondentes do questionário online foram identificados com a letra "P" seguidos com seus respectivos números (1 a 126) e os entrevistados com a letra "E" (1 a 7).

#### 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção é apresentado sobre os participantes da pesquisa, docentes e discentes vinculados aos PPG's (Tabela 1) para identificação sobre o público pesquisado, e na subseção seguinte sequência as políticas, ações e/ou discursos proferidos na Pós-Graduação sobre o assédio moral. Pretende-se, portanto, identificar até que ponto a Pós-Graduação dá visibilidade a este tema que afeta o desempenho e relacionamento de seus colaboradores.

**Tabela 1 - Dados dos respondentes do questionário online e entrevista**

RESPONDENTES QUESTIONÁRIO	FREQ.	%
<b>SEXO</b>		
Feminino	78	61,9
Masculino	48	38,1
<b>IDADE</b>		
Idade Mínima: 22		
Idade Máxima: 75		
Idade Média: 35		
<b>VÍNCULO COM A PÓS-GRADUAÇÃO</b>		
Docente	36	28,6
Discente de Mestrado	49	38,9
Discente de Doutorado	41	32,5
<b>TEMPO DE TRABALHO NA PÓS-GRADUAÇÃO (DOCENTES)</b>		
de 1 a 5 anos	14	38,9
de 6 a 10 anos	4	11,1
de 11 a 15 anos	9	25

de 21 a 25 anos	5	13,9		
mais de 25 anos	4	11,1		
<b>CARGO DE DIREÇÃO NA PÓS-GRADUAÇÃO (DOCENTES)</b>				
Não	28	77,8		
Sim	8	22,2		
<b>TEMPO QUE CURSA PÓS-GRADUAÇÃO (DISCENTES)</b>				
menos de 6 meses	9	10		
de 6 meses a 1 ano	13	14,4		
de 1 ano a 1,5 ano	15	16,7		
de 1,5 ano a 2 anos	16	17,8		
de 2,5 anos a 3 anos	18	20		
de 3,5 anos a 4 anos	8	8,9		
mais de 4 anos	11	12,2		
<b>BOLSISTA (DISCENTES)</b>				
Não	34	37,8		
Sim	56	62,2		
<b>OBRIGADO A CUMPRIR CARGA HORÁRIA SEMANAL</b>				
Não	55	61,1		
Sim	35	38,9		
<b>ENTREVISTADOS</b>				
nº	Sexo	Tipo de Vínculo	Tempo na Pós-Graduação	Direção Pós-Grad. (docente) / Bolsista (discente)
1	Feminino	Docente	de 6 a 10 anos	-
2	Masculino	Discente de Doutorado	de 3,5 a 4 anos	-
3	Feminino	Discente de Mestrado	de 1 a 1,5 ano	-
4	Feminino	Docente	mais de 25 anos	-
5	Feminino	Discente de Doutorado	de 2,5 a 3 anos	Sim
6	Masculino	Discente de Doutorado	de 1,5 a 2 anos	Sim
7	Feminino	Discente de Mestrado	de 1,5 a 2 anos	Sim

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados apresentam maior participação das mulheres no questionário online e entrevistas, além de um público maior de discentes. O tempo de vivência na pós-graduação são diversos para os docentes e discentes, mas apresentaram informações relevantes para compreensão do ambiente.

De forma a complementar sobre o público participante da pesquisa, algumas situações de assédio moral foram identificadas durante a coleta dos dados. De forma resumida, os participantes foram alvo de situações de: a) assédio relacionado ao trabalho: “ter opiniões e pontos de vista ignorados”, “foi exposto a uma carga de trabalho excessiva”, “foi obrigado a realizar um trabalho acima/abaixo do seu nível de competência”, “alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho”; b) assédio pessoal: “foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho” e “foi ignorado, excluído ou ‘colocado na geladeira’”, “espalharam boatos ou rumores sobre você” e “foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada”; c) assédio por intimidações físicas ou sexual: “comunicação aos gritos”; “gestos ou propostas sexuais”. Ressalta-se que o objetivo do artigo não trata da discussão das situações sofridas e suas características, mas das práticas e discursos que serão apresentadas na subseção seguinte.

#### 4.1 Práticas e discursos sobre o assédio moral

Como os envolvidos nos casos de assédio moral estão vinculados ao PPG, o Programa tem (co)responsabilidades em relação a violência (KEASHLY, 2023; SALIN, 2020; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). Mais do que o assédio, é importante conhecer o posicionamento quanto as práticas antiéticas e violentas também. Desta forma, o questionamento realizado aos

participantes foi se o Programa de Pós-Graduação que o discente ou docente está vinculado, deixa claro a sua posição quanto a estes assuntos. Os dados apresentados enfatizam que não existe um posicionamento claro dos PPG's em relação a estas práticas (Não, 60,8%; Às vezes, 18,3%; Sim, 20,9%). O posicionamento, neste caso, não se refere apenas no discurso, mas também o ato de agir de forma propositiva em relação a estas temáticas. Segundo Keashly (2023) e Nunes, Tolfo e Espinosa (2019), pode existir um abismo entre o discurso e a prática em se tratando de medidas de prevenção e combate ao assédio.

Maior parte dos participantes que falaram sobre a falta de posicionamento das PPG's (60,9%), relataram que não viram ou leram a respeito do assunto: “Não me lembro disto ter sido abordado, mas nunca soube de assédio em meu programa (P33); “Nunca houve uma conversa sobre isso ou o mal que pode causar para as pessoas” (P78); “Não se fala disso no meu PPG. Até surgiu um certo espanto da minha parte pelo tema desta pesquisa” (P112). Para alguns, “Penso que nunca foi necessário, pois nenhum episódio fundamentou tal posição ou discussão” (P16). Embora a violência pode não ter ocorrido, ou que o pesquisado tenha conhecimento, isso não pressupõe que não seja importante a sua discussão, pelo contrário, ela pode corroborar ainda mais com a prevenção de futuras práticas antiéticas, violenta e assediosas. Falar de saúde mental, violência e assédios dentro de qualquer ambiente é, ainda, considerado um tabu (NUNES; TORGA, 2020; HELOANI; BARRETO, 2018). A discussão não se trata apenas do tema assédio moral, mas de todos os efeitos que a pós-graduação pode provocar na saúde e bem-estar do indivíduo – e isso deveria ser assunto frequente para reduzir e mitigar as experiências negativas (NUNES; TORGA, 2020).

Outros motivos do não posicionamento, segundo os participantes foram que o PPG “Não deixa porque vem da própria coordenação” (P11); e “Naturalmente, agem como se não existisse, ou talvez estejam tão acostumados com tal comportamento abusador que não consideram mais a sua importância e o impacto que causam na vida das pessoas” (P49). Os abusos de poder em falas como essas demonstram a naturalização de práticas hostis ou antiéticas, bem como o fato dos assédios e violências existirem e persistirem, sugerem que a instituição e, mais especificamente sua cultura, recompensa e apoia (KEASHLY, 2023; NUNES, 2022). Para os autores, os esforços precisam se concentrar na compreensão da cultura para identificar e reduzir os elementos que permitem ou incentivam esses comportamentos negativos. Nessa questão, a impunidade, traço presente na cultura brasileira, possibilita a continuação desses desvios de comportamento (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; PRATES; BARROS, 1997; NUNES, 2022).

Quando ocorre o posicionamento, os assuntos debatidos são diversos, alguns participantes falaram sobre apresentações sobre ética na pesquisa, regulamentos e instruções normativas, reunião entre discentes (P8; P121). A exposição sobre as temáticas é importante, pois pelo menos significa que existe uma atenção especial e ação da PPG quanto a assuntos que são necessários no curso. Porém, os participantes ressaltaram que essas informações não têm relação com comportamento hostis, de relacionamento interpessoal ou de saúde.

Algumas respostas ressaltam a realidade da maioria dos programas e principalmente da instituição, a saber: “Se o caso vem à tona o Programa sempre se posiciona” (P24); “Só no papel” (P43). Este “posicionamento” que ocorre no papel ou quando alguma situação vem à tona geralmente fica só no discurso, como uma forma de falar “nós estamos fazendo algo”, porém o que se encontra, em muitos casos, é a falta de ação e proteção do elo mais forte, geralmente, culpabilizando a vítima pelas situações ocorridas e exposição (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). No mínimo, segundo Maguire (2001), as instituições devem rever suas políticas e práticas em relação aos futuros docentes que estão sendo formados.

Existem discursos proferidos nos PPG's em que “Há sempre orientações do tipo ‘você deve fazer de tudo manter uma boa relação com seu orientador’, ‘seu orientador sempre tem razão’, ‘é uma relação que tem que dar certo’, etc.” (P39); e “Diziam que os alunos eram fracos



e não que o professor fazia terrorismo” (P83), ou seja, colocando, nestes casos, a pressão e culpa no elo mais fraco da relação. Em maior parte dos casos os gestores tendem a culpabilizar o alvo pela situação ocorrida, os considerando fracos por não aguentar uma “pressãozinha” ou sem graça por não entenderem a “brincadeira” (LEYMANN, 1990; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; HELOANI; BARRETO, 2018; YARWOOD-ROSS; HAIGH, 2014).

Em sequência ao questionamento sobre o posicionamento do PPG, foi perguntando aos participantes sobre possíveis medidas de prevenção e combate ao assédio moral na Pós-Graduação. As respostas foram agrupadas em um aspecto individual (em relação ao comportamento do indivíduo) e institucional (ações e estratégias que podem ser executadas pelo PPG/Universidade).

No campo individual, as respostas se relacionam com maior cooperação entre docentes e discentes, a prática da ética, educação, respeito e conscientização nas suas relações, e principalmente, a manifestação com relação a vivência da violência (fala e denúncia). Nota-se pelos itens que a prevenção e combate vai além do tema do assédio em si, perpassa por comportamentos e princípios éticos (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019).

Algumas das verbalizações foram: “Adotar e ressaltar o pensamento de que ciência se faz com cooperação e não com competitividade” (P16); “As vítimas do assédio têm que se manifestar, ganhar força e perder o medo de serem punidos pela denúncia do assédio” (P76); “Acho que falar a respeito poderia ser um começo e entender que isso acontece sempre também” (P78); e

Mudar o caráter das pessoas é complicado né, cada um tem sua constituição de caráter, e como a gente vai mudar isso. Envolve ética moral, que precisa também ser inserida na cultura organizacional da própria Universidade. Um nó puxa o outro, é uma rede de necessidades, que sinceramente eu não sei, se em um curto prazo se resolva. Talvez resolveria se houvesse uma ampla divulgação na Universidade. (E5)

Segundo Nunes (2022) a valorização e o respeito ao outro, seja docente, discente ou técnico, auxiliaria na redução de conflitos, discriminação, desrespeito, e de muitas situações hostis e assédio moral que ocorrem dentro do ambiente de trabalho. Por sua vez, alguns destes comportamentos estão inseridos e naturalizados na própria cultura nacional, que influencia as culturas locais e organizacionais (NUNES, 2022; KEASHLY, 2023).

Já as ações e estratégias que partem do PPG/Universidade, segundo resposta dos participantes, estão relacionadas com: a discussão e divulgação sobre o assédio moral, averiguação dos casos e punição, setor para denúncia dos casos, e no caso da Pós-Graduação, mudança das exigências de pontuação e produção dos Órgãos reguladores, e outros.

Algumas verbalizações sobre divulgação e discussão do tema foram: “Deveria existir maior apoio ao estudante, principalmente quando todos sabem que o assédio moral existiu, mas ninguém faz nada para que aquilo não ocorra novamente ou que haja uma punição” (P90); “Orientação aos docentes que cometem assédio e aplicação de medidas a eles. Exposição para os alunos que estão ingressando na Pós-Graduação sobre o que é assédio e orientação sobre os caminhos a percorrer para evitar ou sessar essa situação” (P80); “Acho que tem que trabalhar muito com o psicológico do indivíduo, um serviço psicológico, que vai aconselhar no processo de compreensão e desenvolvimento individual” (E5);

Acredito que um evento (palestra, seminário, mesa redonda) com a participação de todos envolvidos no Programa de Pós-Graduação (coordenadores, docentes, secretários, discentes), poderia harmonizar o ambiente a fim de dirimir eventuais conflitos envolvendo o assédio moral. (P64)

Levar conhecimento a todos sobre o que é assédio moral, acesso preferencial de docentes e alunos da Pós para tratamento psicológico na instituição. Grupos de

diálogo sobre como evitar. Controlar devidamente a quantidade de atividades dos discentes, mais conteúdo não quer dizer qualidade de informação ou de pesquisa. (P113)

A discussão e a informação sobre o assédio moral são passos importantes para reduzir a violência, fazer com que o indivíduo conheça o que é de fato o assédio, suas características, consequências e onde e como denunciar (KEASHLY, 2023; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019; HELOANI; BARRETO, 2018). No entanto, não é suficiente apenas ficar no campo da informação, deve-se se atentar para medidas mais concretas, que envolva políticas institucionais de gestão de pessoas, englobando o tema, setor para denúncia, e etc. Como por exemplo, “Necessidade de uma política institucional” (P15); “É preciso que haja pessoas especializadas neste problema e a criação de um setor/departamento para fins de reclamação e denúncia” (P39); “Punir realmente quem comete” (P61); “Deveria ter como denunciar anonimamente e o programa tomar suas medidas. Mas sabemos que o termo anônimo não existe, basta ter um pouco de influência, que se descobre quem denunciou” (P112);

A impunidade, conforme ressaltado anteriormente, faz parte da cultura brasileira e, conseqüentemente, faz parte da cultura universitária, portanto, ao romper com este elemento, muitas situações poderiam ser resolvidas. Doravante, um local com garantia de que as denúncias serão tratadas seriamente, sem corporativismo, que a confidencialidade será garantida, que a equipe que analisará o caso tem conhecimento do tema, são elementos importantes para garantir a efetividade do processo, bem como devem estar presentes nas políticas institucionais (EINARSEN; HOEL, 2008; NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). Além disto, é importante um suporte psicológico para a vítima de assédio moral, de modo a protegê-la e evitar que os danos sejam ainda maiores (HIRIGOYEN, 2006; 2008; HELOANI; BARRETO, 2018).

Por sua vez, em um âmbito maior, algumas sugestões de medidas de prevenção e combate ao assédio, tem o foco nos órgãos de fomento, a saber: “É preciso haver uma discussão ampla, não só em nível interno, mas principalmente na CAPES, pois essa é uma violência que está legitimada a partir de órgãos superiores” (P2); “Fim das exageradas exigências de produtividade da CAPES e MEC, aumento de espaços de troca entre discentes” (P125);

Em uma esfera maior, mudar o sistema de avaliação, mas não uma produtividade que gere a doença da pessoa e o artigo [...] Tem que ter a integridade como um dos critérios da CAPES e do CNPQ para soltar bolsa, para avaliar os programas. Da CAPES em diante fica até difícil ver como isso acontece, até onde o setor produtivo influencia e até onde ele não influencia, até onde o governo está manipulando a situação. Eu diria que teria que começar por um diálogo, pegar os parâmetros dos programas, avançar nas exigências da CAPES, e aí por diante. (E2)

Independente das áreas de conhecimento, dos PPG's, docentes e discentes, a voracidade do “lattes(fundio)” e a “capes(talização)” ainda orienta os comportamentos e ações nesse meio favorecendo ao assédio moral e situações hostis (NUNES, 2022). Em que, a cultura do produtivismo acadêmico gera um pensamento instrumental e competitividade elevada (ALCADIPANI, 2011; MANCEBO et al., 2020).

Por fim, ficou evidenciado que o assédio moral é um fenômeno ocultado dentro da Pós-Graduação, como se o debate sobre o tema demonstrasse a existência de problemas de relacionamento ou até estruturais no próprio sistema ou na concepção da Pós. Compreende-se que o debate possibilitaria, inicialmente, uma maior atenção e, quem sabe, prevenção/intervenção de práticas violentas que ocorrem nas relações entre docentes, de orientação e em salas de aula, que se configuram ou não como assédio moral.

As estratégias e ações apresentadas pelos participantes focam muito mais no âmbito institucional, todavia deve-se dar atenção também aos indivíduos, seus comportamentos e

formas de relações. E com isso, possibilitar um ambiente mais saudável que possibilite a realização do trabalho e relações de uma forma mais positiva.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou descrever as práticas e discursos em relação ao posicionamento e ações de prevenção e combate ao assédio moral nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* de uma Universidade brasileira a partir do relato de docentes e discentes. A partir das respostas dos questionários e verbalizações das entrevistas, foi possível identificar a presença do assédio moral nos PPG's e uma cultura que possibilita a ocorrência dessa violência.

Compreende-se que um elemento importante na discussão sobre o assédio moral, é a gestão do assédio, ou seja, o posicionamento e as medidas de prevenção e combate. O posicionamento não reflete apenas o discurso, que muitas vezes fica por si só, mas a prática e ação efetiva. Portanto, o que ficou evidenciado foi a falta de clareza do posicionamento dos PPG's quanto a práticas antiéticas, violentas e de assédio moral. Esse posicionamento, segundo os participantes, fica apenas no papel ou no discurso propriamente dito. Tal situação não é isolada, os discursos de “vamos mudar/resolver” são frequentemente proferidos nas mais diversas organizações e, em outros casos, quando ocorre cobrança de órgãos como MPT e MTE, por exemplo, as ações são básicas e limitadas, apenas para resolver situações pontuais.

Deve-se pensar o contexto da Pós-Graduação, na construção de medidas de prevenção e combate, que possam amenizar as situações vivenciadas por todos e a valorização do indivíduo. Essas medidas, ações ou políticas, vão além da discussão e divulgação sobre o tema, perpassam também pela efetiva averiguação dos casos e punição quando devido, e as mudanças na própria estrutura e exigências da Pós-Graduação e CAPES, conforme apresentado pelos participantes. Ou seja, as situações perpassam o âmbito interpessoal, do comportamento do outro, refletem no próprio sistema ao qual os discentes e docentes e a Pós-Graduação interagem e são submetidos.

A discussão de temas sensíveis, como violência e assédios, embora consideradas *tabu*, deve ser discutida ao longo do curso para que comportamentos não aceitáveis sejam prevenidos e corrigidos. Assim como, a saúde mental deve ser pauta constante na discussão e orientação por parte da instituição e dos PPG's, de modo a garantir um ambiente mais saudável para todos.

Por fim, sugerem-se novas pesquisas sobre as ações e políticas das Pró-Reitorias de Pesquisa e Pós-Graduação sobre violências, assédios e saúde mental nos PPG's, para aprofundar de que forma a instituição trabalha com essas temáticas e sobre o suporte institucional nessas situações.

## REFERÊNCIAS

AHMED, S.; OMRAN, K. Workplace Bullying: Organizational Antecedents and HRM Prevention Program. In: BILGIN, M. H. et al. (Eds.). **Eurasian Business Perspectives: Proceedings of the 23rd Eurasia Business and Economics Society Conference**. Switzerland: Springer, 2017. p. 29-58.

ALCADIPANI, R. A Academia e a Fábrica de Sardinhas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011.

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.

ALVARO, M. Á. C.; CARRIÓN, J. J. D. Cyberbullying en posgrado: Cyberbullyng in postgraduate experience. **Revista de la Educación Superior**, v. 50, p. 109-130, 2021.

ALVES, G.; CASULO, A. C. Neoliberalismo, assédio moral organizacional e a nova economia psíquica do capital. In: GEDIEL, José A. P. et al. (Org.). **Estratégias autoritárias do Estado empregador: assédio e resistências**. Curitiba: Kaygangue Ltda, 2017. p. 87-106.

ANTUNES, R. A sociedade da terceirização total. **Revista da ABET**, v. 14, n. 1, p. 6-12, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENDASSOLLI, P. F. **Psicologia e trabalho: apropriações e significados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 2007. 230f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BROWN, A.; BONNEVILLE, G.; GLAZE, S. Nevertheless, They Persisted: How Women Experience Gender-Based Discrimination During Postgraduate Surgical Training. **Journal of Surgical Education**, v. 78, n. 1, p. 17-34, 2021.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

EINARSEN, S. V. et al. The concept of bullying and harassment at work: the European tradition. In: EINARSEN, S. V. et al. (Eds.). **Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice**. 3rd ed. London: Taylor & Francis, 2020. p. 3-54.

EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. **Pistes**, v. 7, n. 3, 2005.

EINARSEN, S.; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R.; COOPER; Cary L. (Eds.). **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2008. p. 161-173.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2008.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral: gestão por humilhação**. Curitiba, Juruá. 2018.

HIRIGOYEN, M-F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HIRIGOYEN, M-F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

HOEL, H.; SALIN, D. Organizational Risk Factors of Workplace Bullying. In: EINARSEN, S. V. et al. (Eds.). **Bullying and Harassment in the Workplace**: Theory, Research and Practice. 3rd ed. London: Taylor & Francis, 2020. p. 305-330.

KEASHLY, L. When faculty are bullied: the unacceptable costs of doing our job and what universities can and should do. **FEBS Letters**, v. 597, n. 3, p. 339-343, 2023.

LEYMANN, H. Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

MAGUIRE, M. Bullying and the Postgraduate Secondary School Trainee Teacher: an English case study. **Journal of Education for Teaching**, v. 27, n. 1, p. 95-109, 2001.

MANCEBO, D. The Work in Higher Education. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, n. 6, p. 1-23, 2020.

MÉNDEZ, I. Acoso escolar en el ámbito universitario. **Behavioral Psychology / Psicología Conductual**, v. 27, n. 1, p. 55-68, 2019.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

NUNES, T. S. Vivências de assédio moral na Pós-Graduação: relatos de docentes e discentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 212-237, 2020.

NUNES, T. S. Assédio Moral na Pós-Graduação: Práticas e Elementos Culturais Propiciadores. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2022.

NUNES, T. S. A percepção dos servidores públicos universitários sobre as normativas organizacionais: das regras e normas escritas à não escritas. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 23-46, 2023.

NUNES, T. S.; GARCIA, I. S.; TOLFO, S. R. Valores Organizacionais Declarados e Praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 9, n. 2, p. 123-135, 2018.

NUNES, T. S.; GONCALVES, J.; TORGA, E. M. M. F. Precarização e Função Social: análise dos significados do trabalho de docentes da pós-graduação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 27, n. 1, p. 68-90, 2022.

NUNES, T. S.; SANTOS, L. S. the code of ethics of the federal public server: perceptions and influence on the management of a public university. **RGO. Revista Gestão Organizacional (online)**, Chapecó, v. 15, n. 3, p. 57-74, 2022.

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, 2015.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; PELLEGRINI, P. G. Percepções de servidores públicos sobre os motivos da ocorrência do assédio moral no trabalho em uma Universidade brasileira. **SUMMA Psicológica UST**, Santiago, v. 18, n. 2, p. 108-115, 2021.

NUNES, T. S.; TORGA, E. M. M. F. Assédio moral na pós-graduação: As consequências vivenciadas por docentes e discentes de uma Universidade Estadual brasileira. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, n. 11, p. 11-27, 2020.

ÖZER, G.; ESCARTÍN, J. The making and breaking of workplace bullying perpetration: A systematic review on the antecedents, moderators, mediators, outcomes of perpetration and suggestions for organizations. **Aggression and Violent Behavior**, v. 69, p. 1-16, 2023.

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.

RAYNER, C.; LEWIS, D. Managing Workplace Bullying: The Role of Policies. In: EINARSEN, S. V. et al. (Eds.). **Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice**. 3rd ed. London: Taylor & Francis, 2020. p. 497-520.

SALIN, D. **Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences**. Doctoral dissertation. Research Reports, Serie A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003.

SALIN, D. Human Resource Management and Bullying: Part of the Problem or Part of the Solution? In: EINARSEN, S. V. et al. (Eds.). **Bullying and Harassment in the Workplace: Theory, Research and Practice**. 3rd ed. London: Taylor & Francis, 2020. p. 521-540.

SAMNANI, A.-K.; SINGH, P. 20 Years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. **Aggression and Violent Behavior**, v. 17, p. 581-589, 2012.

SEWELL et al. Bullying and the postgraduate trainee teacher: a comparative study. **Journal of Education for Teaching**, v. 35, n. 1, p. 3-18, 2009.

SILVA, E. P. Trabalho e subjetividade na universidade: Por uma visão global e multifacetada dos processos de sofrimento e adoecimento. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, n. 14, p. 1-30, 2020.

YARWOOD-ROSS, L.; HAIGH, C. As others see us: what PhD students say about supervisors. **Nurse Researcher**, v. 22, n. 1, p. 38-43, 2014.