



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

GESTÃO DE PESSOAS NO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO: REFLEXÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO.

Katia Denise Moreira - UFSC

Fernanda Guimarães - UFSC

Renata Brocker - UFSC

Luis Carlos Cancellier de Olivo - UFSC

RESUMO

O assédio moral, por sua ocorrência em ambientes familiares, escolares e, principalmente, em locais de trabalho vem sendo, amplamente, exposto pela mídia e se tornando tema frequente de pesquisas. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo a discussão, o esclarecimento e a divulgação sobre o fenômeno assédio moral, direcionado para aquele que envolve os servidores públicos que atuam no ensino superior. A metodologia é de natureza aplicada e está pautada na abordagem científica qualitativa. Quanto aos objetivos é descritiva, com base na análise de obras, periódicos, revistas especializadas, leis e documentos. O resultado evidenciou que apesar de se tratar de um espaço de trabalho no qual o indivíduo goza de certa estabilidade empregatícia, elemento característico do serviço público e um dos mais almejados por aqueles que o buscam, é ela fator que propicia o assédio moral, visto que o assediador sabe que não será demitido e o assediado dificilmente pedirá demissão e, sendo assim, o sofre por muito mais tempo do que, por exemplo, um empregado do setor privado.

Palavras-chave: Assédio Moral. Gestão de Pessoas. Servidores Públicos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1 INTRODUÇÃO

As relações humanas são assunto complexo, visto que acontecem entre indivíduos, os quais vivem motivados por suas próprias necessidades e desejos, e que, por vezes, para atingir seus objetivos munem-se de atitudes perversas. Entretanto há de se observar que atos corriqueiros, que podem parecer normais, como palavras agressivas, comportamentos e gestos violentos, humilhações, insultos, deboches, isolamento, quando repetidos frequentemente, caracterizam o assédio moral. (TROMBETTA, 2010, p. 19).

A partir de tais considerações, percebe-se que está se tratando de um assunto complexo, o qual é repleto de dúvidas, tanto nos debates, quanto nas doutrinas e até mesmo para aqueles que o praticam - assediados e assediadores. Contudo, trata-se de prática comum nos ambientes de trabalho, cujas consequências são totalmente disfuncionais, principalmente, no que se refere às agressões psicológicas sofridas pelo assediado.

O tema assédio moral e a violência “cruel” que o envolve é assunto a ser tratado de forma profunda, todavia “delicada” pela gestão de pessoas nas organizações, pois envolve aspectos como a intimidade, a dignidade e a integridade física e emocional do indivíduo. Nota-se ainda, que o processo do assédio moral ocorre veladamente e quando descoberto, a tendência é justificá-lo ou negá-lo, fato que causa incertezas em relação aos fatos.

A esse contexto, inserem-se os servidores públicos, para esta pesquisa, aqueles que atuam no ensino superior, os quais, apesar de conquistarem a estabilidade do trabalho, após três anos, fato que levaria a crença de que tais trabalhadores não sofrem o assédio moral, pelo contrário, o sofrem, e cada vez de forma mais evidenciada.

Nesse sentido e considerando a relevância do tema para gestão universitária este estudo tem como objetivo a discussão, o esclarecimento e a divulgação sobre o fenômeno assédio moral, direcionado para aquele que envolve os servidores públicos que atuam no ensino superior. Para o alcance de tal meta propõe-se como estrutura de teorização o estudo de aspectos gerais sobre a gestão de pessoas no ambiente do ensino superior e o assédio moral no trabalho.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do proposto como objetivo desta pesquisa, a discussão, o esclarecimento e a divulgação sobre o fenômeno assédio moral, direcionado para aquele que envolve os servidores públicos que atuam no ensino superior, optou-se por utilizar a abordagem qualitativa, visto o exposto por Lakatos e Marconi (2010, p. 269), “A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc”.

Quanto à natureza, empregou-se a aplicada, uma vez que, intenciona-se aplicar o refletido neste estudo. Vergara (2007, p. 47) explica que:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é descritiva, concordando com o apresentado por Gil (1991, p.46), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

No que se refere às fontes para a análise do fenômeno, foram aplicadas técnicas de observação e pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, revistas especializadas e periódicos que tratam do assunto. O estudo foi complementado por um levantamento de informações feitas a partir de entrevistas informais sobre o tema-problema.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas são elementos fundamentais na estrutura de qualquer organização, seja ela pública ou privada. O sucesso de qualquer empreendimento depende daquilo que será desenvolvido por aqueles que colaboram com as atividades da empresa, desde o nível operacional até o estratégico. Assim, é de fundamental importância uma reflexão, por parte dos gestores, sobre os princípios e as práticas de gestão de pessoas.

Analisando brevemente a história da administração observa-se que as pessoas, no ambiente organizacional, permaneceram por um longo período, marginalizadas, ou seja, os administradores tinham como foco o negócio propriamente dito e sequer pensavam que ele dependia basicamente do trabalho realizado pelos seus empregados. O quadro a seguir resume as abordagens da administração, naquilo que diz respeito à gestão de pessoas:

Quadro 1: Abordagens da Administração

Abordagens	Práticas Administrativas/Pessoas
Abordagem Clássica - Administração Científica (Frederick W. Taylor) - Administração Geral (Henri Fayol e Max Weber)	Definição da melhor maneira de cada trabalhador fazer melhor o seu trabalho. Perspectiva da organização como um todo. Primeiras teorias gerais sobre o trabalho dos gerentes e sobre o que constituía a boa prática em administração.
Abordagem Humanística (Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follet e Chester Barnard).	Reconhecimento da importância do fator humano no sucesso de uma organização.
Abordagem Quantitativa (início dos anos 50)	Aplicações matemáticas e estatísticas na prática da administração.
- Sistêmica	Organização como um conjunto de partes



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Abordagens Contemporânea	(meados anos 70)	interrelacionadas e interdependentes dispostas de maneira a produzir uma totalidade unificada.
	- Contingencial (meados anos 70)	Reconhece que as práticas administrativas devem ser modificadas para dar conta dos fatores situacionais.
	- Cultural (final dos anos 70)	Reconhecimento de que as organizações possuem culturas, além de crenças de que a compreensão da cultura de uma organização específica pode fornecer <i>insights</i> sobre o comportamento dos seus colaboradores.

Fonte: Moreira (2012).

Complementando o Quadro 1, Shafritz et al. (2004, *apud* Colombo, 2010, p. 169) expõe que:

As relações entre os empregados e as organizações no passado eram de dependência, evoluindo para a época atual numa sintonia de codependência. O antigo paradigma, difundido pela escola clássica de administração, baseado nos princípios das atividades fragmentadas, com relações fortemente hierarquizadas, focadas no controle dos indivíduos, já não se aplica às modernas tendências adotadas no gerenciamento de pessoas.

Observa-se que com a introdução das abordagens contemporâneas, o indivíduo foi assumindo um papel de maior destaque quando da definição das práticas administrativas. A abordagem sistêmica prima pelas interrelações (trabalho e trabalhador), na contingencial entende-se a necessidade de alterações de acordo com as contingências (características dos trabalhadores) e na cultural pretende-se analisar o comportamento cultural (também do trabalhador). Percebe-se, por meio de tais abordagens, que a teoria começa a refletir sobre a representatividade daqueles que promovem o sucesso da organização.

A gestão de pessoas é amplamente discutida do âmbito acadêmico, visto que há disciplinas ministradas com esse propósito tanto nos cursos de graduação como também, nos de pós-graduação. Todavia é necessário que aquilo apresentado, analisado e discutido em estudo seja aplicado na prática e que os gestores, cada vez mais, se conscientizem de que são as pessoas as responsáveis pelo sucesso de toda a estrutura organizacional.

3.1.1 Gestão de pessoas no ambiente do ensino superior

É evidente que as instituições de ensino superior são essencialmente estruturadas por pessoas, ou seja, elas só existem porque alguns indivíduos a buscam para aprimoramento de um processo formativo e, também, porque outros a organizam administrativo-academicamente. Nesse sentido, Colombo (2010, p. 170) explica que “As instituições de ensino dependem totalmente das pessoas. Portanto, torna-se vital repensar o modelo em vigor utilizado pela maioria das escolas no âmbito de gestão de pessoas [...]”.

Tratando mais especificamente das instituições de ensino superior públicas federais, a gestão de pessoas é embasada naquilo que dispõem as Leis n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, complementada recentemente, pela Lei 12.772,



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

de 28 de dezembro de 2012¹. A primeira dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais, que trata desde a forma de ingresso e requisitos básicos para investidura no serviço público até a definição do dia do servidor público, enquanto a segunda, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, que possibilita novos desafios para as pessoas. Regis (2000, p. 58) expõe que:

Os novos desafios diferem da administração da folha de pagamento, dos cartões ponto, das férias e dos benefícios. A administração de Recursos Humanos, hoje é responsável pelo desenvolvimento de talentos e pelo compartilhamento da gestão da organização, cuidando do que ela tem de mais importante: as pessoas.

Em outras palavras, a gestão de pessoas contemporânea incentiva os colaboradores a qualificação; benefício que se destaca entre todos os outros, uma vez que propicia ao indivíduo a oportunidade de desenvolvimento e aprimoramento de suas ações, não só profissionais, mas também pessoais.

No ambiente universitário, a Lei n.º 11.091, tem o papel de incentivar, dentro do plano de carreira do servidor, a busca pela qualificação. Todavia, cabe também ao indivíduo compreender que tal ferramenta não serve apenas como meio para o aumento da remuneração, mas sim como acréscimo para o desenvolvimento intelectual e cognitivo, que irá lhe permitir reflexões e pensamento crítico para tomada de decisões mais adequadas. Ou seja, tal atitude assegura ao indivíduo saber lidar com os paradoxos presentes tanto no ambiente de trabalho, quanto aqueles inerentes ao ser humano.

[...] paradoxos, situações de impasse, circunstâncias nas quais os contrários não podem ser conciliados, mas mesmo assim precisam permanecer juntos. Os paradoxos começam em nós próprios, humanos, seres ao mesmo tempo racionais e irracionais. Fazemos tudo para aparentar que somos sempre guiados pela razão, mas a experiência e as descobertas da neurociência mostram que nossas percepções começam com as emoções. Somos ambíguos e vivemos a todo momento situações incertas, indefinidas, circunstâncias que nossa lógica habitual gostaria de eliminar

¹ Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei n.º 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei n.º 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis n.ºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4.º da Lei n.º 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

mas continuam presentes – e de nada adianta fingir que elas não existem. (MARIOTTI, 2007, p. 91).

Conforme aponta Mariotti (2007) a ambiguidade é inerente ao ser humano, e, assim sendo, pode ser considerada uma das fontes do assédio moral, comumente conceitualizado pelas doutrinas por atitudes abusivas, cruéis, vexatórias e humilhantes sofridas por um indivíduo em um determinado ambiente, neste estudo, o laboral.

3.2 ASSÉDIO MORAL

3.2.1 Assédio Moral no Trabalho

De acordo com Marie-Frande Hirigoyen (2012) o assédio moral no trabalho é muito antigo, isto é, esse tipo de destruição moral sempre existiu, inclusive em outros espaços, como o familiar e escolar; entretanto, no ambiente do trabalho, somente no início desta década passou a ser identificado como um fenômeno destruidor.

A autora expõe ainda que o assédio moral no trabalho é definido como uma violência psicológica, promovido por condutas abusivas e repetitivas contra o trabalhador e o caracteriza como:

[...] toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2012, p. 65).

Ou seja, o “agressor”, por meio de suas atitudes, no ambiente de trabalho sujeita o trabalhador assediado a situações constrangedoras, diferenciadas negativamente, de outros trabalhadores, afetando sua saúde mental e dignidade.

Nesse contexto, Nascimento (2009, p. 2) expõe que “O assédio moral no trabalho é uma conduta que atenta contra a dignidade psíquica, que de forma repetitiva e prolongada expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras”, ou seja, apesar de acontecer muito sutilmente, a agressão só se comprova pela habitualidade e intencionalidade da conduta do agressor. Martins (2012, p. 19) complementa o dito, quando assevera que:

São requisitos para o assédio moral a conduta abusiva, ação repetida/ habitualidade, postura ofensiva à pessoa, agressão psicológica, finalidade de exclusão do indivíduo, dano psíquico emocional como consequência e deve haver a intenção da prática do assédio.

Em relação à intencionalidade Hirigoyen (2011), comenta que tal requisito não deve ser excluído, pois é o que agrava o impacto da agressão. Quanto à habitualidade, Heinz Leymann (*apud* MARTINS, 2012, p. 19), afirma “que o assédio se caracteriza se ocorrer pelo menos uma vez por semana e durante ao menos seis meses”. Nota-se, no entanto, que poucos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

autores arriscam determinar o tempo necessário para a caracterização dessa violência psicológica.

Naquilo que se refere às fontes de assédio moral, pode-se elencar prováveis fatores para que uma pessoa assedie moralmente outra no ambiente organizacional. Entre os motivos mais comuns que levam o assediador a agredir psicologicamente a vítima estão: discriminação de raça, religião, deficiência física, orientação sexual; medos; inveja; ciúme; rivalidade; valorização do próprio poder; disputa de cargo/ promoção. (HIRIGOYEN, 2011, 104).

Destaca-se ainda sobre o tema, que existem várias modalidades de assédio moral nas relações de trabalho, todavia para este estudo será utilizada a classificação denominada: vertical, horizontal e mista, conforme explica o quadro a seguir:

Quadro 2: Classificação do Assédio Moral

Denominação	Definição	Exemplo
Vertical	O assédio vertical pode ser descendente ou ascendente. O assédio vertical descendente é o praticado pelo superior hierárquico contra seu subordinado. O assédio vertical ascendente é o oposto, ou seja, aquele em que o subordinado assedia o seu superior (MARTINS, 2012, p. 29).	O assediador no assédio vertical descendente está em função mais elevada em relação ao assediado, são os presidentes, chefes, diretores da organização. (MARTINS, 2012, p. 29).
Horizontal	O assédio moral horizontal é o praticado entre sujeitos que estejam no mesmo nível hierárquico, não ligados por uma relação de subordinação. (MARTINS, 2012, p. 29).	Acontece entre os próprios colegas de trabalho, de um mesmo nível, visando atrapalhá-lo em uma eventual promoção, ou para eliminar competidores ou em razão de não aceitação da raça, opção sexual ou religiosa do colega. (MARTINS, 2012, p. 29).
Misto	“[...] nesse contexto, [a vítima] é atacada por todos os lados, o que configurará uma situação insustentável em curto espaço de tempo” (NASCIMENTO 2009, p. 4).	A modalidade assédio moral misto envolve vários sujeitos da organização: os superiores, os subordinados e a vítima, o assediado.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Martins (2012) e Nascimento (2009).

Vale destacar também que, Martins (2012, p. 29) expõe outras duas formas de assédio moral organizacional, o institucional organizacional ou corporativo, que ocorre quando a empresa impõe trabalhos que causam prejuízos à dignidade dos seus trabalhadores e o discriminatório decorrente da desigualdade das pessoas, como raça, sexo, opção sexual, religião, entre outros.

Após todo o exposto, é importante dizer que nem todo comportamento agressivo, humilhante e desagradável pode ser considerado assédio moral, isto é, conforme dito



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

anteriormente e de acordo com Hirigoyen (2012, p. 66) o que caracteriza o assédio moral é a repetição dos vexames e humilhações, sem nenhum esforço em abrandar tais atitudes.

3.2.2 O que não é assédio moral no trabalho

Após a divulgação do assédio moral nos meios de comunicação, na literatura, nas recorrentes ações trabalhistas e após muitos debates, a referência ao tema tornou-se banal nos ambientes organizacionais. Contemporaneamente, nas relações de trabalho, é comum citar o assédio moral para descrever qualquer ato mais desagradável, inoportuno ou até mesmo uma brincadeira ou comentário de mau gosto. Porém, nem tudo que “incomode” e desestabilize emocionalmente o trabalhador pode ser considerado assédio moral no trabalho.

Nesse sentido, é oportuno o dito por Trombetta (2010, p. 31):

Alguns profissionais e pesquisadores fazem referência ao assédio moral como modismo, uma nova tendência, um discurso da moda. Há uma grande confusão sobre o termo assédio moral, confundem-no com outros processos como: estresse, gestão por injúria, agressões pontuais, más condições de trabalho, imposições profissionais, violência física, violência externa, violência sexual, violência grupal.

Dessa forma, muitos processos e atitudes que ocorrem nas organizações, ao menos num primeiro momento, não podem ser considerados assédio moral no trabalho, conforme exemplos dispostos no quadro a seguir:

Quadro 3: Classificação do Assédio Moral

É assédio moral no trabalho	Não é assédio moral no trabalho	
Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2011, p. 65). O assédio moral no trabalho é uma conduta que atenta contra a dignidade psíquica, que de forma repetitiva e prolongada expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras.	Conflitos Interpessoais	No assédio moral não existe normalmente um conflito, mas a tentativa de exclusão do assediado, nem exatamente posições antagônicas, nem há contra-ataques, pois a pessoa não consegue sequer se defender. Terminado o conflito, pode ser que o perdedor, ao não aceitar a situação, tente assediar a pessoa que foi responsável pela sua derrota. (MARTINS, 2012, p. 24).
	Estresse	O assédio moral não se confunde com o estresse. Este pode ser consequência do assédio moral. O estresse no trabalho pode ser decorrente de muito trabalho, de trabalho em jornada excessiva, mas não do fato do empregado estar sendo assediado. O estresse no trabalho pode ocorrer indistintamente para várias pessoas. O assédio moral é específico para uma ou algumas pessoas. (MARTINS, 2012, p. 24).
	Más condições de Trabalho	É muito difícil distinguir entre o assédio e as más condições de trabalho; o que tornará mais nítida essa diferença é a noção de intencionalidade das condutas. (HIRIGOYEN, 2011, p. 33).
	Assédio Sexual	“É toda conduta de natureza sexual não desejada que, embora repelida pelo destinatário, é continuamente



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

(NASCIMENTO, 2009, p. 2)		reiterada, causando constrangimento à intimidade do assediado.” (NASCIMENTO, 2009, p. 82).
	Críticas Construtivas	O que vai diferenciar o assédio moral das imposições profissionais é a forma de como um superior utiliza a sua pressão legítima para fazer seus empregados trabalharem. (HIRIGOYEN, 2011, p. 35).

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Hirigoyen (2011), Martins (2012) e Nascimento (2009).

De acordo com Hirigoyen (2011, p 31) “Uma agressão pontual pode ser apenas uma expressão de reatividade e impulsividade”, ou seja, nem todas as atitudes, palavras ou comportamentos ofensivos e agressivos, caracterizam assédio moral no trabalho, conforme o exposto.

3.3 REFLEXÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO DO SERVIDOR DO ENSINO SUPERIOR PÚBLICO.

O ambiente de ensino superior público, ou seja, as universidades fazem parte da administração federal descentralizada indireta de direito público - autarquias, que segundo Mazza (2011, p. 129) caracterizam-se por serem “[...] pessoas jurídicas de **direito público interno**, pertencentes à Administração Pública Indireta, criadas por **lei específica** para o exercício de **atividades típicas da Administração Pública**”. (grifo no original)

Ainda conforme o autor, (MAZZA, 2011) são características das autarquias: pessoas jurídicas de direito público; criadas e extintas por lei específica; dotadas de autonomia gerencial, orçamentária e patrimonial; nunca exercem atividade econômica; são imunes a impostos; seus bens são públicos; praticam atos administrativos; celebram contratos administrativos; o regime normal de contratação é estatutário; possuem as prerrogativas especiais da Fazenda Pública; responsabilidade objetiva e direta; sofrem controle dos tribunais de contas; observam a contabilidade pública; sujeitas a vedação de acumulação de cargos e funções públicas, devem realizar licitação e seus dirigentes ocupam cargos em comissão de livre provimento e exoneração.

De acordo com dados do Ministério da Educação (2011), atualmente são cinquenta e sete universidades públicas federais distribuídas por todo o território nacional, a maioria criada na década de sessenta e setenta. Todavia, vale ressaltar que ao longo dos últimos governos (2002 a 2010), foram criadas novas instituições, de acordo com aquilo que objetiva o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação². (MEC, 2011).

Vale ressaltar que as universidades em estudo são as principais responsáveis pelos processos de desenvolvimento científico e tecnológico do país e muitas delas destacam-se

² A expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início em 2003 com a interiorização dos campi das universidades federais. Com isso, o número de municípios atendidos pelas universidades passou de 114 em 2003 para 237 até o final de 2011. Desde o início da expansão foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação. (MEC, 2011).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

também no cenário internacional. Devido à possibilidade da autonomia didático-científica e administrativa cada instituição é distinta na forma em que desenvolve seu trabalho, tal afirmação é embasada naquilo que dispõe o artigo 54º da LDB (1996):

Art.54º. As universidades mantidas pelo Poder Público gozarão, na forma da lei, de estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento pelo Poder Público, assim como dos seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal. (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, as universidades promovem a organização de pessoas a partir do disposto na Lei 8.112, conforme dito anteriormente e, sendo assim, são considerados servidores públicos federais aqueles que fazem parte do quadro de pessoal dessas instituições.

Na definição de Justen Filho (2009, p.731), “o servidor público é o agente administrativo por excelência, no âmbito das pessoas jurídicas de direito público”.

A designação servidores públicos engloba todos aqueles sob vínculo de dependência de trabalho de caráter não eventual com o Estado (União, Estados, Distrito Federal, Municípios, Autarquias e Fundações Públicas) e com as pessoas de Direito Público da Administração. (MELLO, 2010).

A partir do ambiente descrito, insere-se a questão foco deste trabalho, ou seja, o assédio moral em uma instituição pública, fato que parece “estranho”, a princípio, visto que ao servidor público é garantida a estabilidade empregatícia³, ou seja, se o indivíduo provido dessa vantagem não é demitido, por que motivos sofreria o assédio moral.

Ao contrário do que se pensa em um primeiro momento, o assédio moral existe no serviço público e identificá-lo não é tarefa fácil, pois está envolvido por atitudes “veladas”, muitas vezes escondidas e inicialmente sutis, entretanto são mais nítidos em relação ao que ocorre nas instituições privadas, uma vez que o assediador, neste caso, vale-se da vantagem de ser estável.

Acerca das organizações públicas, convém ponderar o mencionado por Lopes (2013),

Não há diferenças significativas na ação de assediadores no universo público e privado. Porém, em virtude da natureza do serviço público, o assédio se torna mais grave, pelo fato de que na administração pública não existe uma relação patronal direta e sim uma hierarquia que deve ser respeitada.

³ Art. 6º O art. 41 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa. (BRASIL, 1998).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

De acordo com o posto anteriormente, o ingresso no serviço público dá-se pela obrigatoriedade de concurso público⁴, acessível a todos, proibida qualquer discriminação; contudo, após empossado [o servidor] poderá surgir, já no primeiro contato com os colegas de trabalho, uma certa antipatia em relação a sua raça, aparência, nível de escolaridade (mais elevada em relação aos demais colegas de setor) ou deficiência física. Essa “rejeição”, que a princípio é intrínseca ao sujeito, pode se tornar uma fonte de futuro assédio moral.

Outro motivo para o assédio em estudo é o “poder” das funções gratificadas, visto que com função elevada um servidor pode assediar seu subordinado por medo, por exemplo, de perder sua função para o outro, nesse sentido o superior assedia para valorizar o seu poder e manter o seu alto status na organização, já que é fato notório que no serviço público os cargos mais importantes geralmente estão relacionados a relações de amizade, “política”, troca de favores e não por competências. Além disso, os servidores que ingressaram no serviço público sem concurso e qualificação, muitas vezes são aqueles que ocupam as funções mais elevadas na organização. Vacchiano (2013, p.37) confirma o dito quando expõe:

Geralmente despreparado para o exercício do cargo ou função confiado, e muitas vezes sem o conhecimento mínimo necessário para tanto, mas escorado nos relacionamentos que garantiram a sua indicação, o chefe pode se tornar extremamente arbitrário, a fim de compensar suas evidentes limitações, mas resguardado por uma considerável intocabilidade.

Vacchiano (2013, p.47), em sua obra, explora formas específicas de assédio moral no serviço público, comenta que nesse setor, são utilizadas estratégias de assédio específicas como, por exemplo, o agressor pode dificultar a Licença Capacitação do servidor, um direito previsto em lei ou pode criar empecilhos para o servidor participar de cursos de capacitação para progressão profissional. Da mesma forma acontece com o servidor-estudante, o superior assediador encontra pretextos para que o servidor-aluno não consiga ausentar-se do serviço.

Trata-se de uma visão distorcida e contraproducente das chefias, que inclusive ferem o interesse público, na medida em que, o funcionário melhor capacitado poderá melhor contribuir para o progresso da instituição, atendimento ao público e para o aperfeiçoamento do serviço. (VACCHIANO, 2013, p.47).

Outras fontes do assédio moral no serviço público, segundo o autor são:

Em muitos casos a origem da situação está no dinheiro; promoções, gratificações, Direção e Assessoramento Superior (D.A.S.s), viagens, vantagens, representações, ajudas de custo, locomoção, diárias, a tendência a querer abocanhar literalmente tudo de todos. (VACCHIANO, 2013, p.37).

⁴ Art. 10. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.(BRASIL, 1990).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Quanto à duração do assédio moral no trabalho, há especificidades no serviço público. De acordo com Hirigoyen (2011), há grande disparidade na duração do assédio no setor público, haja vista que, com a estabilidade do servidor, esse não é demitido e dificilmente pede demissão. Sendo assim, o assédio dura muito mais tempo; já no privado, raramente dura mais do que um ano. “No privado é mais evidente, dura menos tempo e termina em geral com a saída da vítima. No setor público, o assédio moral pode durar anos, pois, em princípio, as pessoas são protegidas e não podem ser demitidas, a não ser devido a uma falta muito grave.” (HIRIGOYEN, 2011, p. 124).

Após o exposto, observa-se que o assédio moral é bastante comum entre os servidores que atuam no ambiente do ensino superior público e que tal agressão pode até surgir de forma despreziosa, mas não involuntária.

O assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. Em um primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior. (HIRIGOYEN, 2012, p. 66).

Portanto, é essencial que o setor responsável pela gestão de pessoas esteja atento e preparado para agir diante de tais situações, pois quando o processo de assédio moral é percebido e consciente pelo assediado e outros servidores, os danos já estão estabelecidos tanto para o servidor, como para a instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado verificou-se que o assédio moral é recorrente no serviço público. Tratando mais especificamente no ambiente do ensino superior, observa-se que as consequências desse tipo de agressão afetam tanto o setor pessoal, quanto profissional daquele que é assediado, ou seja, gera prejuízos não só no ambiente de trabalho, mas também no ambiente familiar, acadêmico, das relações interpessoais, entre outros.

Vale ressaltar ainda, que o assédio moral causa também, naquele que o sofre, doenças físicas e psíquicas, tais como ansiedade, amnésias, dificuldade de pensamento, angústia, síndrome do pânico, depressão, cansaço exagerado, alterações no sono, aumento de peso ou emagrecimento, impotência sexual, descontroles hormonais, redução da libido, uso de álcool e drogas, aumento da pressão arterial, entre outras doenças. Nesse sentido, Trombetta (2011, p. 37) expõe:

As agressões psicológicas por parte do assediador desenvolvem nos assediados dificuldade para pensar e angústia, não tanto em relação às agressões ostensivas, mas, em relação às situações em que ele não está certo de ser, em parte, responsável. Na impossibilidade de compreender o que está acontecendo, o assediado nega a realidade do que não consegue compreender e tenta buscar razões para o que lhe acontece. Desenvolvem um estado de ansiedade permanente e amnésias, que, na maior parte das vezes, necessitam de medicamentos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Sobre os servidores que sofrem assédio moral no serviço público a revista francesa *Rebondir*, especializada em questões de trabalho, constatou, por meio de pesquisa, que o suicídio cometido por pessoas que sofreram assédio moral é mais comum no setor público, haja vista a existência da estabilidade no serviço, dificultando demissões [do assediador], que só podem ocorrer por sentença judicial transitado em julgado e Processo Administrativo Disciplinar. (TROMBETTA, 2010).

Nota-se ainda que além das consequências para o indivíduo assediado, o clima organizacional também sofre prejuízos, visto que um trabalhador que sofre a agressão traz problemas para a instituição tais como: absenteísmo, atrasos, licenças por doenças e rotatividade.

Nesse sentido, Vacchiano (2013, p.44) questiona “Será interesse da administração gastar, removendo um funcionário com altas despesas para o Erário só para persegui-lo, puni-lo, assediá-lo?” Spector (2010, p. 395), responde ao questionamento quando aponta que:

Não é raro que os supervisores encorajem a rotatividade, escolhendo certos indivíduos para serem alvo de perseguição. Pode-se negar recompensas a esses funcionários, atribuir-lhes trabalhos desagradáveis e trata-los de forma descortês, com o objetivo de fazê-los pedir demissão.

De acordo com o dissertado, concluí-se que no Brasil, os servidores tanto da iniciativa privada, quanto os servidores públicos federais carecem de proteção específica para o assédio moral, apesar de existirem projetos de lei a respeito, inclusive prevendo consequências para a prática de tal assédio na esfera penal, e em alguns estados e municípios já existir leis reguladoras sobre o assunto. (NASCIMENTO, 2009, p. 6).

Em relação ao servidor público é importante apresentar ainda o dito por Almeida (2012),

É oportuno lembrar que, seja na empresa, ou função pública, o agente público deve primar pela respeitabilidade, decência, dedicação e eficiência tendo consciência dos princípios morais que regem a Administração Pública, com condutas pautadas na ética. Assim, em sendo o assediador moral um ser humano desprovido de ética e moralidade, pode-se supor que os atos por ele praticados estão em desacordo com as regras do Código de ética, comprometendo, o assediador, a moralidade do serviço público.

A partir do exposto no contexto desta pesquisa, nota-se a existência do assédio moral no trabalho do servidor do ensino superior público e a necessidade de encontrar meios se não de cessá-lo, pelo menos de administrá-lo, seja por meio de legislações específicas, programas de capacitação, cartilhas de ética, divulgação do tema, abordando-o de forma objetiva na mídia interna da instituição, tendo como propósito manter o equilíbrio nas relações interpessoais do ambiente organizacional.

Por fim, observa-se, interessantemente, que a estabilidade empregatícia, elemento característico do serviço público e um dos mais almejados por aqueles que o buscam, é fator



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

que propicia o assédio moral, pois o assediador sabe que não será demitido e o assediado dificilmente pedirá demissão, sofrendo-o por muito mais tempo do que, por exemplo, um empregado do setor privado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Suelene Sá da Silva. **Assédio moral em face do servidor público na relação laboral**. Disponível em: <<http://www.meuadvogado.com.br/entenda/assedio-moral-em-face-do-servidor-publico-na-relacao-laboral.html>>. Acesso em: 06 maio 2012. Não paginado.

BRASIL. **Emenda Constitucional n.º 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 22 jun 2012.

_____. **Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

_____. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 maio 2011.

COLOMBO, Sonia Simões. A Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino. In: Sonia Simões Colombo, Paulo A. Gomes Cardin e colaboradores. **Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-Estar No Trabalho: Redefinindo O Assédio Moral**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral – a violência perversa no cotidiano**. 14.ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 4.º Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, Paulo Roberto Martinez. O Assédio Moral nas Organizações Públicas. In: **Protógenes contra a corrupção**. Disponível em :
< <http://protogenescontraacorrupcao.ning.com/profiles/blogs/o-assedio-moral-na>>. Acesso em 15 de maio de 2013. Não paginado.

MARIOTTI, Humberto. A visão do Conjunto. In: MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Assédio Moral no Emprego**. Atlas, 2012.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEC. Ministério da Educação. **Reuni**. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/>>. Acesso em 22 jun 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 27ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MOREIRA, Katia Denise. **A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis, 2012. 274 p. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Assédio Moral**. São Paulo: Saraiva, 2009.

REGIS, Rachel. Salto estratégico. **Melhor – vida & trabalho**. n. 160, p. 54-59, set/2000.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**, 3.ª Ed. São Paulo, Saraiva, 2010.

TROMBETTA, Taisa; ZANELLI, José Carlos. **Características do Assédio Moral**. Editora Juruá, 2010.

VACCHIANO, Inácio. **Assédio moral no serviço público**. Disponível em:
< <http://inaciovacchiano.com/assedio-moral/> > Acesso em: 2 de maio de 2013.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

VERGARA, Sylvia Cosntant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.