

Incivilidade, Silenciamento e Cancelamento em uma Instituição Federal de Ensino Superior

Bianca Cristina da Silva Janssens¹, Luís Flávio Chaves Anuniação²,
Larisse Caroline Ferreira de Castro³, Thomas Eichenberg Krahe⁴

¹ <https://orcid.org/0000-0001-8919-4902> / Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

² <https://orcid.org/0000-0001-5303-5782> / Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

³ <https://orcid.org/0000-0002-7437-3286> / Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

⁴ <https://orcid.org/0000-0002-4686-9284> / Pontifícia Universidade Católica (PUC-Rio), Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo

A incivilidade nas relações no ambiente de trabalho é uma forma de microviolência que afeta de forma negativa a convivência entre os trabalhadores e acarreta vários prejuízos para as Instituições. O presente estudo tem por objetivo apresentar a pesquisa exploratória para compreender os fenômenos sociais da incivilidade e do cuidado nas relações em uma Instituição Pública de Ensino Superior (IFES), pela perspectiva de 63 participantes dentre docentes, técnico-administrativos e terceirizados. Para tanto, foi construído um questionário com 17 perguntas semiestruturadas, cujos resultados foram obtidos pelo *software* IraMuTeQ, versão 0.7, alpha 2 e pela análise de conteúdo de Bardin. Os dados apresentaram os termos silêncio, silenciamento e cancelamento como facetas ocultas da incivilidade. Sobre silenciamento e cancelamento não foram encontrados pontos positivos, mas sobre o conceito silêncio pode-se observar a importância da sua presença nos momentos de fala e escuta. Na discussão dos resultados são apresentados trechos dos discursos para maior compreensão desses fenômenos. Como conclusão, compreende-se a necessidade de maiores debates sobre as relações interpessoais e suas consequências nas IFES.

Palavras-chave: incivilidade, silêncio organizacional, cancelamento.

Incivility, Silencing, and Canceling at a University

Abstract

Incivility in relationships in the workplace is a form of micro-violence that negatively affects coexistence between workers and causes several losses for institutions. This study aims to present exploratory research to understand the social phenomena of incivility and care in relationships in a public higher education institution (IFES), from the perspective of 63 participants including teachers, technical-administrative staff, and outsourced workers. To this end, a questionnaire was constructed with 17 semi-structured questions, the results of which were obtained using the IraMuTeQ software, version 0.7, alpha 2, and Bardin's content analysis. The data presented the terms silence, silencing, and cancellation as hidden facets of incivility. Regarding silencing and cancellation, no positive points were found, but regarding the concept of silence, the importance of its presence in moments of speaking and listening can be observed. In the discussion of the results, excerpts from the speeches are presented for greater understanding of these phenomena. In conclusion, we understand the need for greater debates on interpersonal relationships and their consequences in IFES.

Keywords: incivility, organizational silence, cancellation.

Incivilidad, Silenciamiento e Anulación en una Universidad Federal de Educación Superior

Resumen

La incivilidad en las relaciones laborales es una forma de microviolencia que afecta negativamente la convivencia entre los trabajadores y provoca diversas pérdidas a las Instituciones. El presente estudio tiene como objetivo presentar una investigación exploratoria para comprender los fenómenos sociales de la incivilidad y el cuidado en las relaciones en una Institución Pública de Educación Superior (IFES), desde la perspectiva de 63 participantes entre docentes, personal técnico-administrativo y trabajadores tercerizados. Para ello, se construyó un cuestionario con 17 preguntas semiestruturadas, cuyos resultados se obtuvieron mediante el *software* IraMuTeQ versión 0.7, alfa 2 y análisis de contenido de Bardin. Los datos presentaron los términos silencio, silenciamento y anulación como facetas ocultas de la incivilidad. Respecto al silenciamento y anulación no se encontraron puntos positivos, ya respecto al concepto silencio se observa la importancia de su presencia en los momentos de hablar y escuchar. En la discusión de los resultados se presentan trechos de los discursos para una mayor comprensión de estos fenómenos. En conclusión, entendemos la necesidad de mayores debates sobre las relaciones interpersonales y sus consecuencias en IFES.

Palabras clave: incivilidad, silencio organizacional, anulación.

Seção: Estudos empíricos

Submissão: 12 de janeiro de 2024

Primeira Decisão Editorial: 27 de setembro de 2024

Versão Final: 11 de outubro de 2024

Aceito em: 25 de outubro de 2024



Como citar esse artigo:
Janssens, B. C. S., Anuniação, L. F., Castro, L. C. F., & Krahe, T. E. (2024). Incivilidade, Silenciamento e Cancelamento em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 24(continuo), e25193. <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25193>

A incivildade é um conceito amplo que engloba diversas formas de microviolências, como tom rude da fala, gestos agressivos ou mesmo piadas deselegantes (Andersson & Pearson, 1999; De Andrade et al., 2020; Lim & Bernstein, 2014). Além desses exemplos descritos na literatura, docentes, técnico-administrativos e terceirizados de uma Instituição Pública de Ensino Superior (IFES) que participaram da pesquisa intitulada (In)civildade e cuidado nas relações no ambiente de trabalho em uma universidade pública relataram o silêncio, o silenciamento e o cancelamento como formas sutis de incivildade. Por este motivo, o presente estudo tem por objetivo realizar uma análise de conteúdo sobre esses termos.

Para o estudo desses conceitos e suas manifestações sociais é importante primeiro analisar o contexto institucional. Percebe-se que todos os trabalhadores lotados na IFES, incluindo docentes, técnico-administrativos, terceirizados, contratados, etc., têm enfrentado as consequências das reconfigurações das universidades como processo de terceirização dos serviços e da flexibilização dos contratos de trabalho (Granzotto, 2015; Nunes et al., 2019), baseadas nas novas formas de gestão, cujos princípios são da lógica privada, como inovação, competência, empreendedorismo, foco no produto, desempenho e excelência (Costa et al., 2020; K. R. Souza et al., 2021). Os trabalhadores dessas instituições públicas encontram-se em um paradoxo entre a estrita obediência ao que está expresso em lei (Brasil, 1990) e a adaptação às novas formas de gestão.

Por um lado, o vínculo empregatício dos terceirizados e contratados é marcado pela fragilidade e volatilidade (Nunes et al., 2022), enquanto para os servidores concursados há proibições de mudança de cargo, podendo, no máximo, exercer outras funções em comissões ou cargos de gestão (Tessarini Junior; Saltorato, 2021; Brasil, 1990).

Como o ensino é o objetivo central das IFES, os docentes têm sido mais afetados por essa reestruturação (Nunes et al., 2019; Prado, 2021). No entanto, os técnico-administrativos e os terceirizados, que prestam suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão, também sentem os efeitos das mudanças organizacionais (Ferreira et al., 2022; Soares et al., 2019), seja devido às relações mais individualistas e competitivas (Ribeiro & Mancebo, 2013), seja devido à falta de pessoal, o que resulta em sobrecarga de trabalho (Loureiro et al., 2018).

O ambiente acadêmico, por essência, é um espaço construído pela e para multiplicidade de pensamentos, orientações filosóficas e pluralidade de ideias. Esses traços tão marcantes, somados às novas formas de gestão, podem intensificar relações contraditórias e conflituosas, características de ambientes multiculturais (Cavalcanti & Guerra, 2022; K. R. Souza et al., 2021).

A produtividade cada vez mais exigida dos docentes, especialmente nos programas de pós-graduação e para progressão na carreira, incentiva a formação de grupos dominantes, nos quais os jogos de influência se tornam verdadeiros indicadores de poder, ocasionando fissuras nas relações interpessoais (Nunes et al., 2017, 2022; Oliveira et al., 2017; Queiróz & Emiliano, 2020).

Além das pressões sobre os servidores, outra característica marcante tem sido o aumento de subcontratação dos serviços ditos não essenciais nas instituições públicas, tais como: limpeza, vigilância, manutenção, portaria, técnicos de computador, assistentes em administração, e outros, formando um quadro organizacional com diferentes tipos de vínculos trabalhistas na prestação de serviço público. Empregados de forma precária, com contratos por projetos ou tempo determinado (Druck, 2016). Esses trabalhadores são marcados

pela rotatividade, pelos baixos salários, e pela supressão de direitos (Campoli & Perosa, 2022), tendo um de seus efeitos a invisibilidade dos terceirizados, em especial das terceirizadas, expondo o sentido de descartabilidade (Dutra & Coelho, 2020).

Considera-se que nesse contexto estressor, com pressões sociais, econômicas, políticas e acadêmicas, acrescido do sentimento de menos valia que afeta os trabalhadores públicos (Nunes et al., 2017, 2022), há maior vulnerabilidade para se manifestar a incivildade em suas diferentes formas como pelo silêncio, o silenciamento e o cancelamento das relações.

Silêncio

O exercício do poder (Foucault, 1987) ocorre na relação e, dentre outras características, concede voz a alguns enquanto silencia muitos outros. O silêncio pode se manifestar como um comportamento não adaptativo ou uma forma de resistência, causado por uma necessidade de evitação de algum sofrimento, ou uma resposta à incivildade alheia (Moura-Paula et al., 2020; Pasupathi & McLean, 2010).

Para este trabalho, o silêncio não é necessariamente algo negativo, e por vezes é até saudável e necessário quando ocorre por uma escolha voluntária do indivíduo, sem intenção direta de agredir. Essa forma de silêncio saudável é um recurso para momentos de reflexão ou introspecção durante o discurso, sendo fundamental e anterior à própria fala (Orlandi, 2011).

No processo do silêncio é importante compreender tanto o ambiente sistêmico do trabalho acadêmico/administrativo quanto os motivos individuais (Dellve & Jendeby, 2022). A escolha de se calar expressa as crenças individuais de que falar sobre o problema é inútil ou até mesmo perigoso, denotando desmotivação, resignação ou a sensação de que o trabalhador perdeu a esperança de influenciar a situação. O silêncio também pode ser uma forma de incivildade, quando há intenção de ignorar alguém, ou ainda pode ser uma atitude proposital para beneficiar e auxiliar a instituição ou alguém em especial (Knoll & van Dick, 2013; Morrison & Milliken, 2000).

Quando o silêncio do trabalhador é permanente, as relações adoecem e a instituição também sofre perdas, uma vez que um dos melhores indicadores de alto desempenho organizacional é o envolvimento dos trabalhadores por meio da comunicação, planejamento e implementação de ações para alcançar metas e objetivos estratégicos. Em espaços coletivos como as IFES, esses objetivos só podem ocorrer quando há exposição frequente das opiniões, percepções e sugestões detalhadamente feitas em reuniões de departamentos, conselhos, fóruns e conversas informais (Santos et al., 2020).

O silêncio pode ultrapassar a escolha individual e contaminar o coletivo, tornando-se um fenômeno social quando um grupo de trabalhadores escolhe não participar espontaneamente por meio de sugestões, informações, reclamações ou ideias que poderiam beneficiar toda a instituição. Esse fenômeno é chamado de silêncio organizacional, e sua ocorrência pode ser devido ao medo do empregado em conversar com os gestores, à falta de diálogo dos gestores para com a equipe, devido à cultura do silêncio imposta, ou pela escolha dos empregados em proteger a empresa (Morrison, 2014; Morrison & Milliken, 2000).

As consequências do silêncio organizacional são prejudiciais (Moura-Paula et al., 2020) tanto para os trabalhadores como para a instituição. O clima de silêncio acarreta uma série de consequências físicas e psicológicas adversas nos trabalhadores (Johnson et al., 2021), pois a insegurança do não saber acarreta incerteza nas relações,

percepção de injustiça, fragmentação do coletivo e incoerência na comunicação (Erdoğdu, 2018; Pasupathi & McLean, 2010).

Quando os trabalhadores permanecem em silêncio, eles transmitem uma mensagem ao seu grupo, aos gestores e à instituição (Morrison & Milliken, 2000). Cabe a esses compreender essa forma de comunicação, ao proporcionar um debate saudável que fortaleça as relações e permita a fluidez nos processos de trabalho em uma instituição pluralista.

Silenciamento

Outra manifestação da incivilidade é o silenciamento, conceituado como o silêncio imposto por outro a alguém como forma de privá-lo do direito à expressão verbal (Menezes & Mendes, 2023). Isso ocorre pela interrupção da fala, que pode ser seguida por uma explicação do que o enunciador estava tentando comunicar, ou ainda pela não permissão da fala (Johnson et al., 2021). O silenciamento é uma forma de comunicação que exclui, nega ou anula os pensamentos, sentimentos ou experiências psicológicas de membros de grupos, independentemente do cargo, função e nível hierárquico.

Muitas pesquisas têm se debruçado sobre essa forma de microagressão contra pessoas de grupos minoritários, como estudantes negros (Konuthula et al., 2022), mulheres negras (Sue et al., 2007), portadores de doenças (Shahid & Dale, 2023), adolescentes LGBTQIA+ (Munro et al., 2019), e em relacionamentos íntimos (Miano et al., 2021).

No ambiente de trabalho, as diferentes formas de silenciamento acontecem nas relações (Sherf et al., 2021; Kukreja & Pandey, 2023) e, como uma incivilidade, nem sempre se pode provar a intenção explícita de agredir (Andersson & Pearson, 1999; Miner et al., 2019; Porath et al., 2011). Como consequência direta observa-se ausência de apoio social nas relações, exclusão e cancelamento das relações (Heinrich, 2007; Peters & King, 2017).

Além dessas consequências explícitas há perdas subjetivas que são muito discretas e podem não ser percebidas de imediato (Silva, 2015). Um exemplo é o desejo de não pertencimento, fazendo com que muitos servidores escolham solicitar redistribuição, enquanto outros vão perdendo a motivação e escolhem trabalhar somente o necessário para a manutenção do emprego (Brasil, 1990; Carvalho et al., 2021).

Nessa pesquisa, a incivilidade pelo silenciamento foi encontrada nas relações descendentes (das chefias para membro de equipe), ascendentes (de membro de equipe para chefia), horizontais (entre pares) e mistas, e não se justificou pelo gênero, hierarquia ou mesmo status que o cargo proporcionava (Mendonça et al., 2018).

Cancelamento

A cultura do cancelamento chamou a atenção na internet (Chiou, 2020) devido à sua intensidade, que ganhou força a partir de 2017 em Hollywood. Grandes astros e influenciadores foram as primeiras pessoas a serem atacadas com termos pejorativos, e perda de seguidores, por expressarem opiniões ou atitudes contrárias ao posicionamento de seu público, sendo essa ação considerada como forma de “sanção” em busca de justiça social (Chiari et al., 2020).

Escolher não falar com uma pessoa ou um grupo de pessoas pode ser considerado como uma liberdade de expressão, que é um dos princípios normativos de convivência social. Uma das explicações para esse fenômeno é a polarização que atinge

tanto a esfera pública quanto dimensões da esfera privada. Em sociedades plurais, como no caso das universidades públicas, o processo de comunicação social é algo ainda mais complexo, ao ser atravessado por diversas questões culturais, sociais, econômicas, hierárquicas e políticas (Camilloto & Urashima, 2021; Nunes et al., 2019).

Após procura pelos termos ‘serviço público’, ‘cancelamento’ e ‘universidade’ em sites de artigos científicos, não foram encontrados estudos específicos sobre a cultura do cancelamento em universidades públicas. Pela análise desse conceito na realidade de universidade estudada, compreende-se que o cancelamento é uma forma de comportamento no qual um grupo de trabalhadores decide, por diferentes motivações, excluir um colega de seu convívio social, não conversando assuntos aleatórios, não comunicando informes referentes ao trabalho e podendo até mesmo negar o cumprimento formal

Método

O estudo sobre os termos silêncio, silenciamento e cancelamento se originou durante o tratamento dos dados de uma pesquisa exploratória que procurava compreender se existia e como era percebido pelos docentes, técnico-administrativos e terceirizados a questão das microviolências nas relações no ambiente de trabalho.

A pesquisa qualitativa foi realizada com 17 perguntas semiestruturadas referentes à incivilidade e cuidado nas relações. As perguntas foram feitas baseadas nos estudos de Cortina et al. (2022) e Boff (2020). Nas respostas referentes à incivilidade se observou que o silêncio, o silenciamento e o cancelamento foram formas de perpetuação dessa microviolência nas relações. Para comparação com outras pesquisas sobre o tema, a pesquisa sociodemográfica abrangeu sexo, cor, idade, cargo, função e tempo de trabalho na instituição. Na Tabela 1 são detalhadas as etapas e as atividades realizadas nessa pesquisa.

Tabela 1

Etapas da pesquisa (In)civilidade e cuidado nas relações

Etapa 1	Produção do projeto de pesquisa
Etapa 2	Produção do questionário – aprovação do Comitê de Ética
Etapa 3	Validação do questionário – autorização pelas autoridades institucionais
Etapa 4	Convite à participação por meios eletrônicos, cartazes e panfletos
Etapa 5	Construção da amostra por conveniência e bola de neve
Etapa 6	Realização da entrevista
Etapa 7	Análise dos dados - IRaMuTeQ

Participantes

A IFES possui um total de 2.360 trabalhadores, sendo 1.227 docentes, 1.143 técnico-administrativos e 535 terceirizados, sendo a amostra do presente estudo composta por 63 participantes, com 41 mulheres (19 docentes - 30,15%, 20 técnico-administrativas - 31,74%, 02 terceirizadas - 3,1%) e 22 homens (12 docentes - 19,04%, 10 técnico-administrativos - 15,87%).

Após ampla divulgação e a baixa procura para participação, a amostra foi construída por conveniência e bola de neve, sendo o critério de inclusão os trabalhadores serem ativos e de exclusão os trabalhadores aposentados ou sem vínculo com a universidade.

Instrumento

Todas as entrevistas foram transcritas e transformadas em um corpus textual com limpeza dos dados, incluindo alterações de expressões, construção de padrões lexicais, composição de um dicionário e lematização dos dados, seguindo o padrão do programa IRaMuTeQ-0.7 e R-4.1.3, o qual faz a contagem de palavras por segmento de texto (Camargo & Justo, 2013; Salviati, 2017)..

Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

As entrevistas foram feitas individualmente, de modo online e presencial, de acordo com a disponibilidade dos participantes, em local privativo para manter o sigilo das informações. Os dados coletados foram transcritos literalmente e depois tratados de acordo com as exigências do programa IRaMuTeQ-0.7 e R-4.1.3 (Camargo & Justo, 2013; Salviati, 2017).

Esse estudo seguiu as normas para pesquisa com seres humanos e foi aprovada pelo Comitê de Ética (CAEE: 60036922.7.0000.9047, parecer número 5.514.064). Todos os entrevistados participaram da pesquisa somente após lerem e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Procedimentos de Análise de Dados

Das ferramentas disponíveis no *software* IRaMuTeQ-0.7, utilizou-se a Classificação Hierárquica Descendente (CHD), a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do Método de Reinert, e a Análise de Concordância para retorno ao contexto das palavras silêncio, silenciamento e cancelamento no corpus textual (Camargo & Justo, 2013; Salviati, 2017). As metavariáveis identificação, cor, gênero e cargo serão apresentados após o trecho de cada narrativa para uma análise mais detalhada e possíveis correlações.

Resultado

O número de formas ativas no corpus textual foi de 4.729, com aproveitamento de 3.125 segmentos textuais (ST), 80,27% do total. O tratamento dos ST originou o dendrograma da CHD com 3 classes (Figura 1), as quais apresentam as palavras em ordem de incidência representativas com $\chi^2 > 3$ e $p < 0,0001$ (Camargo & Justo, 2013; Salviati, 2017).

O corpus foi dividido em 3 classes de 2 subgrupos denominados 'Incivildade Implícita' e 'Incivildade Explícita'. O subgrupo Incivildade Implícita manteve-se em uma única

classe, e o subgrupo Incivildade Explícita foi dividido em duas classes, nomeadas em Geral e Específica (Bardin, 2016). A classe 1, intitulada Incivildade Explícita Específica utilizou 1.145 dos 3.125 ST (36,6%); a classe 2, denominada Incivildade Explícita Geral, teve retenção de 1.219 ST (39%); e a classe 3, chamada de Incivildade Implícita, aproveitou 761 ST (24,4%).

Os termos mais expressivos nas Classes respectivamente são: 1 - dizer, ficar, sala e dia; 2 - incivildade, ambiente de trabalho, vez e ambiente; 3 - programa, sindicância, pós-graduação e curso. Esses termos compõem de forma geral a percepção dos entrevistados quanto à presença de incivildade e sua forma de incidência.

Outra ferramenta empregada do programa foi a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do Método de Reinert representada abaixo pelo gráfico, no qual é possível observar a proximidade e a distância dos elementos textuais, as classes separadas nas cores vermelha, azul e verde, bem como a incidência das palavras nos ST pelo tamanho da fonte (Salviati, 2017).

Como pode-se observar, o gráfico apresenta os elementos textuais de forma bem distintas, sendo os termos mais evidentes na classe em azul: sindicância, programa, pós-graduação, disciplina, curso, processo, discente e docente. Na classe em vermelho as palavras em destaque são: dizer e sala. E na classe de cor verde os termos proeminentes são: incivildade, vez e ambiente de trabalho (Figura 2).

Embora a palavra silêncio não apareça em destaque na CHD e na AFC, nos relatos esse termo aparece acompanhada de grande sofrimento por parte dos trabalhadores, sendo o resultado da Análise de Concordância -0,4398 para docente, 4,776 técnico-administrativo e -0,0592 para terceirizado.

Discussão

As classes 1 e 2 da CHD apresentam as formas explícitas de incivildade percebidas pelos trabalhadores na IFES. Nessas classes pode-se observar elementos textuais semelhantes e compatíveis com as pesquisas sobre incivildade como forma (tom, voz, mensagem), local (ambiente de trabalho, sala, setor) e pelos indivíduos envolvidos, como alvos ou instigadores (colega técnico-administrativo, mulher, chefe) dessa microviolência.

A classe 3, Incivildade Implícita, da CHD teve a menor frequência de ST, com os principais elementos textuais: programa, sindicância, pós-graduação, curso, disciplina, discente, docente, sindicato, doutorado, processo, estudar, comissão e denúncia. Pode-se reagrupar seus elementos textuais em 3 temas similares: produtivismo (programa, pós-graduação, curso, doutorado, estudar), processo disciplinar (sindicância, sindicato, processo, comissão e denúncia), relação

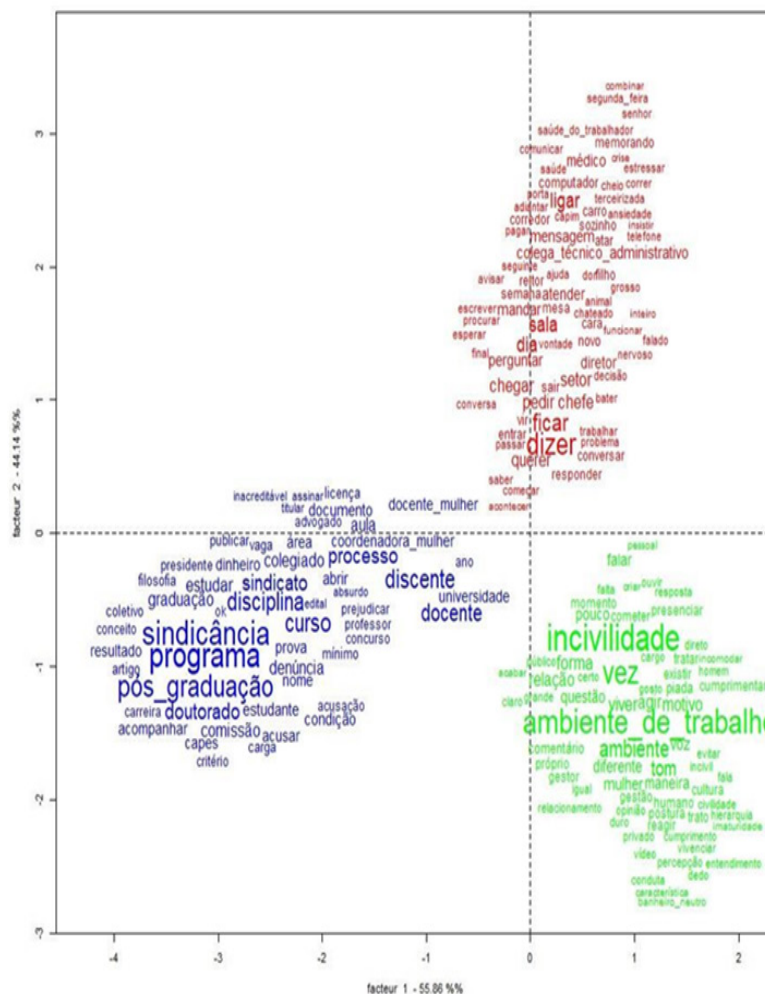
Figura 1

Dendrograma - Formas de incivildade



Figura 2

Gráfico – Incivilidade em suas proximidades e distâncias



interpessoal acadêmica (discente e docente).

Neste reagrupamento, utilizando-se a análise de conteúdo do *software* IraMuTeQ, observa-se que o silêncio, o silenciamento e o cancelamento são respostas comportamentais que podem ser percebidas de forma mais declarada como microviolências sutis no ambiente de trabalho, impetrados por colegas que participam dos mesmos grupos. É importante salientar que no serviço público, de acordo com a lei, é obrigatório o sigilo das informações em muitas etapas do devido processo administrativo e disciplinar (Brasil, 1990). Contudo, esse silêncio imposto pela regra pode ser percebido como uma incivilidade institucional e causar sofrimento no trabalhador, como se vê no retorno ao contexto:

Se eu tivesse acesso ao conteúdo da sindicância desde o início, eu já saberia que teria terminado tudo ali (...) eu acho que foi uma incivilidade institucional, foi todo o processo e a exposição interna sem a possibilidade de defesa (nº 59, cor branco, gênero masculino, docente).

Além do silêncio imposto aos servidores, os danos emocionais também são causados devido a processos disciplinares demorados, e à percepção do servidor de ser objeto de conversas informais pelos colegas, sem a oportunidade de se explicar.

Nesse caso, como a regra é o silêncio, mesmo com o desfecho positivo do processo administrativo-disciplinar, o

assunto não é tratado de forma saudável entre os trabalhadores e o assunto permanece como proibido, como vemos no relato: “Ninguém do departamento me procurou para dizer que foi bom que a sindicância tenha sido arquivada. Tudo permaneceu cru, tudo pareceu selvagem, incivilizado” (nº 59, cor branco, gênero masculino, docente).

Esse silêncio do grupo pode ser entendido como o silêncio organizacional por caracterizar uma forma de proteção individual ou mesmo institucional, observado pelos servidores não falarem publicamente sobre um assunto que culminou em uma sindicância. Observa-se que o silêncio inicial, imposto pela regra da lei, gerou mais silêncios ao longo do processo, prejudicando as relações interpessoais.

Pode-se compreender que o silêncio prolongado contra um trabalhador específico gera o cancelamento deste pelo grupo. Um dos motivos para essa exclusão pode ser a não concordância das ideias advindas dos grupos dominantes, que produzem uma mobilização coletiva de indignação (Martins & Cordeiro, 2022), acarretando o distanciamento e a evitação pelo e do alvo, seja de proximidade física ou virtual. Os seus instigadores se afastam e também os espectadores preferem não se envolver para não se tornarem os próximos alvos nessa relação de exercício de poder (Foucault, 1987).

Outro exemplo de silêncio aparece também nesse retorno ao contexto: “eu já fiquei sem falar com pessoas do meu trabalho, porque eu achei o tom que falou comigo ou o modo que falou comigo foi desrespeitoso” (nº 09, cor branco, gênero

masculino, técnico-administrativo), como também: *"foi uma coisa de WhatsApp que eu escutei e escolhi silenciar"* (nº 55, cor branca, gênero feminino, técnico-administrativo). Nesses casos, observa-se o silêncio como resposta evitação que ocorre quando o alvo da incivilidade escolhe se afastar do instigador para se proteger de novas microagressões (Cortina et al., 2022).

Há o silêncio como resposta que se escolhe, mas também o que se sofre:

Já vivenciei isso bastante aqui na universidade. Você se dirige à pessoa, a cumprimenta, e ela simplesmente finge que não está te vendo. Às vezes, a pessoa fica mais compenetrada ainda no celular quando você vai dar bom dia. Esse comportamento não depende de cargo ou função, nem de ser técnico-administrativo ou docente (nº 19, cor pardo, gênero feminino, técnico-administrativo).

Ainda: *"docentes mais antigos, eles chegavam não davam um bom dia, isso foi muito no começo"* (nº 62, cor branca, gênero feminino, terceirizada). Essas formas de silêncio podem expressar o não desejo da convivência, sem justificação dos motivos que levaram ao afastamento. Esse comportamento não permite aos colegas trabalhadores resolver o possível conflito existente.

Os próprios servidores reconhecem o silêncio como forma de violência que atinge o trabalhador e o trabalho a ser realizado, como vemos na narrativa:

O tratamento de silêncio é uma microviolência também, quando a pessoa não quer trabalhar com você, não quer cooperar com você, então começa a te ignorar. O tratamento de silêncio aconteceu comigo no ambiente de trabalho (nº 20, cor pardo, gênero feminino, técnico-administrativo).

Identifica-se que além de gerar sofrimento, o silêncio imposto prejudica o bom andamento do trabalho que precisa ser realizado, podendo causar atrasos, perdas de prazo e não finalização dos trâmites.

No contexto atual do serviço público, no qual o trabalho se tornou mais flexível, com uso de mídias sociais (Souza, 2021), pode-se observar o cancelamento como forma de incivilidade: *"Eu fui excluído do grupo de WhatsApp"* (nº 29, cor branca, gênero masculino, docente). Mesmo o cancelamento ocorrendo por mídias sociais, o servidor se refere a isso como uma forma de incivilidade. Outro caso de cancelamento relatado são conflitos não resolvidos ao longo da convivência, como no trecho seguinte: *"Situações anteriores fazem com que as pessoas não se cumprimentem ou que elas sejam ríspidas e haja sarcasmo também"* (nº 53, cor branca, gênero feminino, docente).

Os efeitos da incivilidade para a saúde física são descritos nos relatos que se seguem: *"a dor de cabeça me paralisava, 3 médicos me recomendaram atendimento psicológico, porque tudo era emocional"* (nº 36, cor branca, gênero feminino, técnico-administrativo); ainda *"meu cérebro não desligava, mas eu fiquei no automático depois disso e fui nessa médica. Ela aumentou a dose da medicação"* (nº 51, cor branca, gênero feminino, técnico-administrativo); e *"depois da reunião tive uma paralisia facial limitada que o médico disse que foi causada pelo estresse"* (nº 03, cor pardo, gênero masculino, docente).

No aspecto subjetivo a incivilidade também causa seus sofrimentos, como se vê nos trechos a seguir: *"me provoca*

uma sensação de impotência, ansiedade, medo" (nº 29, cor branca, gênero masculino, docente). Ainda: *"eu tive uma crise de ansiedade durante a reunião"* (nº 25, cor branca, gênero feminino, docente); *"o sentimento de desproteção e ansiedade para mim foi bem impactante"* (nº 28, cor parda, gênero feminino, docente). Em outro trecho: *"me levou a um estado de ansiedade e depois de medicada a um quadro de início de depressão, quando eu fiquei afastada da instituição"* (nº38, cor branca, gênero feminino, docente).

Outra forma de silenciamento é a apropriação de ideias. Bain et al. (2021) orientam aos espectadores devolverem as falas aos colegas, nomeando de forma deliberada os responsáveis e reapropriando suas ideias publicamente nas reuniões, certificando-se de manter o devido crédito ao trabalhador. No ambiente estudado é possível observar a própria servidora defendendo suas colocações:

Quando teve a próxima (apropriação de ideias), eu disse que a ideia tinha sido minha, fui eu que disse, acabei de dizer. Assim, eu interrompia a fala dele mesmo, para todo mundo perceber que o que a pessoa tinha dito, eu já tinha dito. A própria pessoa dizia que estava reforçando o que eu disse (nº 28, cor pardo, gênero feminino, docente).

Esse caso apresentado mostra o quanto é importante que os espectadores sintam que o problema de uma colega é um problema de todos, e ajam coletivamente em defesa de seus pares.

Nesse mesmo ambiente de trabalho, onde há formas de silenciamento e cancelamento, há o silêncio necessário, que tem o seu lugar quando as pessoas são vistas e ouvidas mesmo onde a palavra não tem espaço (Pasupathi & McLean, 2010), sendo um instrumento necessário para o adequado acolhimento. No retorno ao contexto pode-se observar: *"Minha chefe me abraçou e disse: 'Não fala nada, relaxa. E ficou comigo, abraçada, em silêncio por alguns minutos. Eu comecei a me sentir muito querida"* (nº 37, cor branca, gênero feminino, técnico-administrativo). Esse respeito ao momento do outro cabe não somente aos gestores, mas a cada colega de trabalho, ao expressar sensibilidade no silenciar. Observa-se que uma das formas de proteger os trabalhadores e a instituição é pelo cuidado nas relações pelo manejo de falar quando e como necessário à situação.

Para a resolução da incivilidade, manifestada pelo silêncio, silenciamento ou cancelamento, é cada vez mais importante a participação de todos pela prática intencional de apoio mútuo, oportunizando cada trabalhador a ser corresponsável no contexto social.

O indivíduo que tem o compromisso de cuidar do outro, seja pelo silêncio, seja pela fala, direciona seus valores em torno do cuidado nas relações estando disponível e atento em produzir o bem-estar dos outros. Isso ocorre por um envolvimento real com os demais trabalhadores, não para conquistar um cargo, um privilégio, um favor ou qualquer forma de status acadêmico (Mayeroff, 1971), mas embasado em princípios básicos da ética do cuidado (Boff, 2020).

O cuidado a si e ao outro requerem comprometimento pela troca mútua e constante entre o ato de cuidar e a resposta ao cuidado. Essa troca está intrinsecamente vinculada à forma como a relação foi iniciada (Waldow, 1992; Zoboli, 2004) e é conhecida como cuidado humano, o qual consiste em uma forma de viver, de ser, e de se expressar, por uma postura ética e estética frente ao mundo (Coelho & Fonseca, 2005).

Pela análise do discurso observa-se que na IFES estudada,

os servidores têm encontrado o caminho individual para tentar resolver a incivildade, ou expondo o problema à sua chefia imediata, não somente no enfrentamento de apropriação de ideias, mas também para solucionar a cultura do silêncio, silenciamento e cancelamento, presentes na instituição, como se vê no retorno ao contexto: "*O tratamento de silêncio foi resolvido através da minha exposição dos problemas à autoridade competente*" (nº 20, cor pardo, gênero feminino, técnico-administrativo).

Compreende-se que, para resolver um problema coletivo, as tentativas individuais são importantes, mas pouco eficientes, pois são pontuais e demandarão muito desgaste dos trabalhadores, que podem se sentir sem apoio social. Windsor e Thies (2021) orientam que homens, pertencentes a grupos dominantes, intermedeiem as relações de gênero em ambiente de trabalho, ou mesmo que as mulheres com cargos de chefia apoiem as demais colegas que estão em ascensão na academia (Gomes Neto et al., 2022).

Pensando nas formas de atuação para o enfrentamento da incivildade como ação coletiva, com objetivo de vislumbrar uma mudança cultural propícia ao cuidado nas relações, no longo prazo, com reconhecimento das vozes e espaço para o silêncio positivo (K. R. Souza et al., 2021), foi construída uma oficina de quatro encontros de três horas, no qual são apresentados e discutidos os conceitos de incivildade, civilidade, outras formas de violência como assédio moral, e cuidado nas relações. Até o momento, foram realizados três *workshops* com a presença de 40 trabalhadores, e está sendo construída uma cartilha sobre o tema com base na tese e na experiência da oficina.

Considerações Finais

Neste trabalho, o silêncio, o silenciamento e o cancelamento apareceram de forma espontânea como exemplos marcantes de incivildade, por este motivo o objetivo desse estudo foi entender como cada uma dessas manifestações acontece e a quem são dirigidas. Ao final de cada trecho é possível analisar que essas formas de incivildade são direcionadas a toda amostra, sem distinção de gênero, cor ou cargo.

Compreende-se que essa pesquisa favorece para a construção coletiva de uma instituição pública de ensino que preza pelo convívio harmônico da diversidade de pensamentos, de orientações filosóficas e da pluralidade de ideias (Cavalcanti & Guerra, 2022), fundamentais para o desempenho institucional (Santos et al., 2020).

Uma das limitações presentes nesse estudo é a pequena amostra de terceirizados pesquisados e a não participação de professores-substitutos, redistribuídos e demais trabalhadores com outros contratos na IFES. Reconhecer o lugar desses trabalhadores na instituição pública e os efeitos das diferentes formas de incivildades por eles vivenciadas seria de vital importância para a construção de um ambiente de trabalho saudável para todos.

As pesquisas em ciências sociais e humanas, de forma geral, concentram-se no que está presente, expresso, relatado (Pasupathi & McLean, 2010), entretanto, neste trabalho, o silêncio, o silenciamento e o cancelamento apresentaram-se como manifestações latentes da incivildade, expostos nos discursos pelo sofrimento para os trabalhadores e perdas para a instituição.

Considera-se pertinente o aprofundamento de outros estudos sobre essas temáticas sejam realizadas para que se possa compreender esses fatores, seus significados, motivos

e consequências atentamente (Cortina et al. 2022; Erdoğan, 2018;) sem negligenciar o contexto social no qual esses silêncios são moldados ou concebidos (Moura-Paula et al., 2020)

Referências

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471. <http://www.jstor.org/stable/259136>
- Andrade, A. L., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). (In)civilidade no trabalho: medidas e modelos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(1), 914–921. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16841>
- Bain, K., Kreps, T. A., Meikle, N. L., & Tenney, E. R. (2021). Research: Amplifying Your Colleagues' Voices Benefits Everyone. *Business Communication*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/research-amplifying-your-colleagues-voices-benefits-everyone>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Boff, L. (2020). *Saber cuidar: ética do humano - compaixão pela terra* (11a ed). Vozes.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. (1990). *Lei no 8.112/1990*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8112cons.htm
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). *Tutorial para uso do software Iramuteq*. Universidade Federal de Santa Catarina. http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf
- Camilloto, B., & Urashima, P. (2021). Liberdade de expressão, democracia e cultura do cancelamento. *Revista De Direito Da Faculdade Guanambi*, 7(02), e317. <https://doi.org/10.29293/rdfg.v7i02.317>
- Campoli, L., & Perosa, G. (2022). *É casa, é luta, é o dia de amanhã: as auxiliares de limpeza terceirizadas da Unicamp*. *Cadernos Pagu*, 65, 1-17.
- Cavalcanti, L. M. R., & Guerra, M. G. (2022). Os desafios da instituição pública de ensino pós-pandemia da Covid-19: o caso brasileiro. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 30(114), 73–93. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362021002903113>
- Chiari, B. D. S., Lopes, G. A., Santos, H. G., & Braz, J. P. G. (2020). A cultura do cancelamento, seus efeitos sociais negativos e injustiças. *Encontro De Iniciação Científica Do Centro Universitário Antonio Eufrásio De Toledo De Presidente Prudente*, 16(16). <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/8763/0>
- Chiou, R. (2020). We need deeper understanding about the neurocognitive mechanisms of moral righteousness in an era of online vigilantism and cancel culture. *AJOB Neuroscience*, 11(4), 297-299. <https://doi.org/10.1080/21507740.2020.1830872>
- Coelho, F., & Fonseca, R. M. (2005). Pensando o cuidado na relação dialética entre sujeitos sociais. *Revista Brasileira de Enfermagem*.
- Cortina, L. M., Hershcovis, M. S., & Clancy, K. B. H. (2022). The Embodiment of Insult: A Theory of Biobehavioral Response to Workplace Incivility. *Journal of Management*, 48(3), 738–763. <https://doi.org/10.1177/0149206321989798>
- Costa, M., & Lugli, R. (2020). Representações das emoções do trabalho docente em uma perspectiva histórica. *Educação e Pesquisa*, 46, e217120. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202046217120>
- Dellve, L., & Jendeby, M. K. (2022). Silence Among First-Line Managers in Eldercare and Their Continuous Improvement Work During Covid-19. *NQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 59, 1–9. <https://doi.org/10.1177/00469580221107052>
- Druck, G. (2016). A terceirização na Saúde Pública: formas diversas de precarização do trabalho. *Trabalho, Educação e Saúde*, 14, 15–43. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00023>
- Dutra, R., & Coelho, I. (2020). "Eles pensam que a gente é invisível": gênero, trabalho terceirizado e educação jurídica popular. *Revista Direito e Práxis*, 11(4), 2359–2385. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2020/44987>
- Eldor, L. (2017). Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organizational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work. *Applied Psychology*, 66(2), 233–259. <https://doi.org/10.1111/apps.12090>
- Erdoğan, M. (2018). Effect of organizational justice behaviors on organizational silence and cynicism: A research on academics from schools of physical education and sports. *Universal Journal of Educational Research*, 6(4), 733–741. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060416>

- Ferreira, M. L., Luquini, I. M. A. M., Cypriano, J. S., & Sartes, L. M. A. (2022). Servidores públicos no contexto universitário: saúde mental, uso de álcool e qualidade de vida. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 22(1), 1840–1847. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.1.21536>
- Foucault, M. (1987). *Vigiar e Punir: história da violência nas prisões*. Editora Vozes.
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. R., & Esnard, C. (2022). Mulheres na academia: Um estudo sobre o fenômeno queen bee. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1–30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg220211.pt>
- Granzotto, T. M. (2015). A implementação de ações neoliberais nas universidades públicas. *Serviço Social e Saúde*, 10(2), 171. <https://doi.org/10.20396/sss.v10i2.8634830>
- Heinrich, K. T. (2007). Joy-stealing games. Part 1. *Reflect Nursing Leadership*, 32(2). <https://doi.org/10.1097/00006223-200701000-00010>
- Johnson, V. E., Nadal, K. L., Sissoko, D. R. G., & King, R. (2021). “It’s Not in Your Head”: Gaslighting, ‘Splaining, Victim Blaming, and Other Harmful Reactions to Microaggressions. *Perspectives on Psychological Science*, 16(5), 1024–1036. <https://doi.org/10.1177/17456916211011963>
- Knoll, M., & van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349–362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Konuthula, D., Cameron, F., Jonassaint, N., Ufomata, E., Torres, O., Essien, U. R., & Ragavan, M. I. (2022). Perspectives on Anti-Black Racism and Mitigation Strategies Among Faculty Experts at Academic Medical Centers. *JAMA Network Open*, 5(4), E228534. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2022.8534>
- Kukreja, P., & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14(March), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099485>
- Lim, F. A., & Bernstein, I. (2014). Civility and workplace bullying: Resonance of nightingale’s persona and current best practices. *Nursing Forum*, 49(2), 124–129. <https://doi.org/10.1111/nuf.12068>
- Loureiro, T., Mendes, G. H. S., & Silva, E. P. (2018). Estigma, Invisibilidade E Intensificação Do Trabalho: Estratégias De Enfrentamento Do Sofrimento Pelos Assistentes Em Administração. *Trabalho, Educação e Saúde*, 16(2), 703–728. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00111>
- Martins, T. A. L., & Cordeiro, A. P. (2022). A “cultura do cancelamento”: contribuições de um olhar sociológico. *Revista Extraprensa*, 15(Especial), 29–47. <https://doi.org/10.11606/extraprensa2022.194383>
- Mayeroff, M. (1971). *On caring*. Harper Perennial.
- Mendonça, J. M., Siqueira, M. V., & Santos, M. A. (2018). Civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho: Uma bibliometria internacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 13(2), 68–88. <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2650>
- Menezes, M., & Mendes, L. (2023). O silêncio, o silenciamento eo silêncio cúmplice como mecanismos de perpetuação do racismo nas organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, 21(6), e2022-0233. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220233>
- Miano, P., Bellomare, M., & Genova, V. G. (2021). Personality correlates of gaslighting behaviours in young adults. *Journal of Sexual Aggression*, 27(3), 285–298. <https://doi.org/10.1080/13552600.2020.1850893>
- Miner, K. N., Smittick, A. L., He, Y., & Costa, P. L. (2019). Organizations Behaving Badly: Antecedents and Consequences of Uncivil Workplace Environments. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1578191>
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(March 2014), 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E.W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: a Barrier to Change and Development. *Academy of Management Journal*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Moura-Paula, M. J. de, Moreira, P. A. A., & Ferraz, D. L. S. (2020). Management techniques and organizational silencing: a manager’s account. *Organizações & Sociedade*, 27(93), 216–230. <https://doi.org/10.1590/1984-9270933>
- Munro, L., Travers, R., & Woodford, M. R. (2019). Overlooked and Invisible: Everyday Experiences of Microaggressions for LGBTQ Adolescents. *Journal of Homosexuality*, 66(10), 1439–1471. <https://doi.org/10.1080/00918369.2018.1542205>
- Nunes, T. S., Santos, L. S., & Tolfo, S. R. (2017). *As crenças presentes no cotidiano dos servidores públicos da universidade federal de Santa Catarina: do controle e cobrança à subordinação*. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181038%09>
- Nunes, T. S., Gonçalves, J., & Torga, E. M. (2022). Precarização e Função Social: análise dos significados do trabalho de docentes da pós-graduação. *Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 27(1), 68–90. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772022000100005>
- Nunes, T. S., Gonçalves, J., Schweitzer, L., Tolfo, S., & Espinosa, L. M. C. (2019). Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. *Avaliação*, 24, 379–398. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772019000200003>
- Oliveira, A. S. D., Pereira, M. S., & de Lima, L. M. (2017). Trabalho, produtivismo e adoecimento dos docentes nas universidades públicas brasileiras. *Psicologia Escolar e Educacional*, 21(3), 609–619. <https://doi.org/10.1590/2175-3539/2017/021311132>
- Orlandi, P. O. (2007). *As formas do silêncio: No movimento dos sentidos* (6ª ed.). Editora Unicamp.
- Pasupathi, M., & McLean, K. C. (2010). How silence affects memory, self, and society: Foreword to the Special Issue. *Memory*, 18(2), 85–87. <https://doi.org/10.1080/09658210903225127>
- Peters, A. B., & King, L. (2017). Barriers to civil academic work environments: Experiences of academic faculty leaders. *Nurse Education*, 42(1), 38–41. <https://doi.org/10.1097/nne.0000000000000300>
- Porath, C., Macinnis, D., & Folkes, V. S. (2011). It’s unfair: Why customers who merely observe an uncivil employee abandon the company. *Journal of Service Research*, 14(3), 302–317. <https://doi.org/10.1177/1094670511404393>
- Prado, A. (2021). *Performances of the brazilian universities in the “u- multirank ” in the period 2017-2020*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.2351>
- Queiróz, M. F. F., & Emiliano, L. L. (2020). Ser docente no Século XXI: o trabalho em uma instituição pública de ensino brasileira. *Revista Katálysis*, 23(3), 687–699. <https://doi.org/10.1590/1982-02592020v23n3p687>
- Ribeiro, C. V. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192–207. <https://doi.org/10.1590/s1414-98932013000100015>
- Salviati, M. E. (2017). *Manual do Aplicativo Iramuteq* (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3), 1–37. <http://www.iramuteq.org/documentation/html>
- Santos, J. A. A., Rosales, R. A., Falguera, C. C., Firmo, C. N., Tsaras, K., & Labrague, L. J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse’s work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*, 55(4), 782–792. <https://doi.org/10.1111/nuf.12496>
- Shahid, N. N., & Dale, S. K. (2023). Gendered Racial Microaggressions, Self-silencing, Substance Use, and HIV Outcomes Among Black Women Living with HIV: A Structural Equation Modeling Approach. *AIDS and Behavior*. <https://doi.org/10.1007/s10461-023-04157-2>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114–148. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.1428>
- Silva, E. P. (2015). Adoecimento e sofrimento de professores universitários: Dimensões afetivas e ético-políticas. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 17(1), 61–71. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872015000100006
- Soares, A. B., Monteiro, M. C., Souza, M. S., Maia, F. A., Medeiros, H. C. P., & Barros, R. S. N. (2019). Situações Interpessoais Difíceis: Relações entre Habilidades Sociais e Coping na Adaptação Acadêmica TT. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39, 1–13. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003183912>
- Souza, D. O. (2021). As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19. *Trabalho, Educação e Saúde*, 19. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00311>
- Souza, K. R., Simões-Barbosa, R. H., Santos Rodrigues, A. M., Felix, E. G., Gomes, L., & Santos, M. B. M. (2021). The work of professors, gender inequalities, and health at public universities. *Ciência e Saúde Coletiva*, 26(12), 5925–5934. <https://doi.org/10.1590/1413-812320212612.13852021>
- Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M., Nadal, K. L., & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.4.271>
- Waldow, V. C. (1992). Cuidado: Uma revisão teórica. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 13(2), 29–35. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/230243>
- Windsor, L., & Thies, C. (2021). Mentorship: ‘Men in the middle’ and their role as allies in addressing gender bias. *PS: Political Science & Politics*. <https://doi.org/10.1017/S1049096521000044>
- Zoboli, E. (2004). A redescoberta da ética do cuidado: O foco e a ênfase nas relações. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 38(1), 21–27. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342004000100003>

Informações sobre os autores:

Bianca Cristina da Silva Janssens

PUC-Rio

Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea

22451-900 Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Contribuições da autora: conceituação, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, administração de projetos, validação, visualização, escrita – rascunho original.

E-mail: biancasjanssens@gmail.com;

Luís Flávio Anuniação

Contribuições do autor: análise formal, metodologia, administração de projetos, visualização, validação, escrita – revisão e edição.

E-mail: luisfca@gmail.com

Larisse Castro

Contribuições da autora: conceituação, curadoria de dados, análise formal, visualização, escrita – revisão e edição.

E-mail: larissecfcastro@gmail.com

Thomas Krahe

Contribuições do autor: conceituação, curadoria de dados, análise formal, metodologia, administração de projetos, recursos, supervisão, validação, visualização, escrita – rascunho original, escrita – revisão e edição.

E-mail: tekrahe@puc-rio.br

Conflitos de interesse:

Os autores declaram a inexistência de conflitos de interesse na realização e na comunicação dessa pesquisa.