FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – NUCSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

Raízes amargas: Assédio moral no trabalho em uma Universidade Federal Amazônica - Mapeando a violência e cultivando ações preventivas

Porto-Velho/RO
2025

Raone Holanda da Cruz

Raízes amargas: Assédio moral no trabalho em uma Universidade Federal Amazônica - Mapeando a violência e cultivando ações preventivas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas.

Área de Concentração: Administração Pública
Linha de Pesquisa: Administração Pública e Organizações

Porto-Velho/RO
2025

Dedico este trabalho a todos os trabalhadores e trabalhadoras, em especial da UNIR, e principalmente àqueles (as) que sofrem ou sofreram com o assédio moral e que almejam um ambiente de trabalho mais justo e saudável.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e à espiritualidade, por me concederem a força e saúde necessária para a elaboração desta dissertação. Agradeço também, a minha família pelo companheirismo e por me possibilitarem conseguir conquistar meus objetivos de vida... Minha mãe Luciene da Silva Holanda que sempre me apoiou e incentivou meus estudos desde criança, minha irmã Gabrielly Holanda dos Santos que tanto amo, e meu avô Francisco Holanda da Silva, um pedreiro de mão cheia e aposentado, o homem encarnado mais sábio que conheço nesse planeta e que sempre foi e será um exemplo de ser humano e trabalhador para mim. Agradeço as minhas amizades pelo incentivo e encorajamento, em especial, a minha amiga Daniela Setúbal de Oliveira, por me ajudar a manusear o programa de análise de dados. Ao PROFIAP/UNIR e todos os seus docentes por todo o conhecimento compartilhado, em especial à professora Drª. Marlene Valério dos Santos Arenas, minha orientadora nesta pesquisa, pela aprendizagem e toda a sua paciência e compreensão durante a jornada deste estudo. Aos professores doutores, Rosália Maria Passos da Silva, Thiago Soares Nunes e Marcelo Ribeiro Silva, que me ajudaram a aprimorar este trabalho na sua fase de qualificação. Aos meus colegas de sala de aula, da turma PROFIAP/UNIR/2023, com quem também aprendi muito e vivenciei bons momentos, em especial, a Ingrid Araujo Xavier Goncalves, pelas nossas colaborações em trabalhos acadêmicos e Ueverton Fraga de Paula, pelas inúmeras caronas ao *campus* de Porto-Velho a fim de assistir às aulas do curso. Agradeço também, a todos os meus colegas de trabalho pela empatia quando necessitei me afastar do setor para cursar o mestrado. A todos os servidores da UNIR e também à ADUNIR por divulgarem e/ou participarem da pesquisa, pelas suas colaborações. À Reitoria e Diretoria de Gestão de Pessoas da UNIR que viabilizaram a aplicação da pesquisa. Agradeço à Universidade Federal do Amazonas que por meio do seu setor de Divisão de Gestão Estratégica de Pessoas, disponibilizou o modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional para este trabalho. Agradeço imensamente à UNIR, por me conceder oportunidades de crescimento e desenvolvimento, tanto pessoal como profissional. E por fim, agradeço ao meu espírito interior, pela perseverança e dedicação aplicada nessa dissertação.

Catalogação da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

C957r Cruz, Raone Holanda da.
Raízes amargas: assédio moral no trabalho em uma Universidade Federal Amazônica - mapeando a violência e cultivando ações preventivas / Raone Holanda da Cruz. - Porto Velho, 2025.

201f.: il.

Orientação: Prof.ª Dr.a Marlene Valério dos Santos Arenas.

Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas. Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Assédio moral no trabalho. 2. Administração pública. 3. Servidor público. 4. Prevenção. 5. Combate à violência. I. Arenas, Marlene Valério dos Santos. II. Título.

Biblioteca Central CDU 331.4(043.3)

Bibliotecário(a) Marcelo Garcia Cardoso CRB-11/1080

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PUBLICA

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA N°. 097

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): Raone Holanda da Cruz

INICIOU O CURSO EM: 27/02/2023

No dia 11 de abril do ano de 2025, às 14h de Rondônia e 15h de Brasília, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) Raone Holanda da Cruz, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo VIII e Capítulo IX do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Marlene Valerio dos Santos Arenas (Orientadora – PROFIAP-UNIR); Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva (Membro interno – PROFIAP-UNIR); Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (Membro Interno da Rede PROFIAP - UFMS); Prof. Dr. Thiago Soares Nunes (Membro Externo - FUMEC); Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: **"Ações preventivas contra o assédio moral no trabalho: Um estudo com os servidores docentes e técnicos-administrativos em uma Universidade Federal na Região Amazônica"**. Após a explanação, observação, argüição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

(X) APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

( ) APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui:

Recomendações de alteração de título: ( ) Não ( ) Sim, para:

( ) REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada eletronicamento pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Profa. Dra. Marlene Valerio dos Santos Arenas (Orientadora – PROFIAP-UNIR);

Profa. Dra. Rosália Maria Passos da Silva (Membro interno – PROFIAP-UNIR);

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva (Membro Interno da Rede PROFIAP - UFMS);

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes (Membro Externo - FUMEC);

Aluno(a) Raone IIolanda da Cruz (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR).

Documento assinado eletronicamente por **MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS**, **Coordenador(a)**, em 11/04/2025, às 17:13, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Thiago Soares Nunes**, **Usuário Externo**, em 11/04/2025, às 17:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **ROSALIA MARIA PASSOS DA SILVA**, **Docente**, em 11/04/2025, às 17:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Marcelo Ribeiro Silva**, **Usuário Externo**, em 11/04/2025, às 17:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Raone Holanda da Cruz**, **Usuário Externo**, em 14/04/2025, às 17:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de

[redacted]

2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2163776** e o código CRC **9F982DDB**.

Vencerás
"[...] Segue adiante, mesmo varando a sombra dos próprios erros.
Avança ainda que seja por entre lágrimas.
Trabalha constantemente.
Edifica sempre.
Não consintas que o gelo do desencanto te atorpeça o coração [...]".
(Ditado por Emmanuel e escrito por Chico Xavier)

RESUMO

A presente pesquisa objetivou, elaborar um diagnóstico com ações preventivas contra o assédio moral no trabalho no contexto dos servidores docentes e técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Em relação à metodologia utilizada, a pesquisa caracteriza-se de natureza aplicada, descritiva e de abordagem quanti-qualitativa, adotando-se como procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. Para a coleta de dados, foi utilizado um instrumento de coleta, denominado NAQ-R, aplicado de maneira online, que foi encaminhado para toda a população pesquisada por meio de e-mail institucional. Foram obtidas um total de 249 respostas válidas que foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo e a estatística descritiva. Os resultados apontaram que 12% dos respondentes são vítimas semanalmente ou diariamente de situações que envolvem a deterioração proposital das condições de trabalho, 9% são alvos de isolamento e recusa de comunicação, 9% são vítimas de situações de atentado contra dignidade e 2% agredidas com violência verbal, física ou sexual. Dos 249 respondentes, 67,47% afirmou não sofrer assédio moral, enquanto 32,53% declararam serem assediados. A maioria (54%) das vítimas, não sabia as razões que levaram o seu agressor a praticar a violência, no entanto, grande parte (78%) acredita que o seu agressor tinha consciência do mal que lhe provocaram. A maioria (44,44%) das agressões originou-se de mais de uma direção, causadas principalmente por chefia e colegas, enquanto 30,86% foram causadas somente por colegas de mesma hierarquia. Das vítimas que sofreram preconceito, os principais motivos alegados foram: gênero, ideologia política e religião. Em relação aos agressores, a maioria (43,21%) foram tanto homens como mulheres e os ataques perpetrados, na sua maioria (79,01%,), por 2 ou mais agressores. A maioria (80%) das vítimas comentou a violência, no entanto, 69,14% não formalizou em nenhum setor a denúncia, principalmente por causa do medo de sofrer retaliações, vergonha e sentimento de impunidade. As principais consequências psíquicas e físicas que atingiram as vítimas, foram: depressão, ansiedade aumentada, crise de ansiedade, insônia, tristeza, medo, desânimo, desmotivação, burnout, cardiopatias e hipertensão. Além destes, outros efeitos, como: isolamento, diminuição da produtividade, vontade de abandonar a instituição, e outros. Em relação às políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral presentes na organização, a maioria (73,9%) dos respondentes considera o assédio moral uma prática comum no ambiente universitário, assim como 54,22% presenciou ou possui conhecimento de casos de assédio dentro do setor ou na instituição. No que tange aos treinamentos e divulgação sobre assédio na organização, a maioria (56,63%) dos respondentes afirmou que os treinamentos e capacitações não abordaram aspectos relacionados ao tema, apesar disso, a maioria (69,88%) viu ou ouviu sobre a divulgação da temática internamente. A maioria (59,84%) dos pesquisados desconhece qualquer tipo de política ou prática de prevenção e combate ao assédio, desconhecendo assim, a sua política interna de prevenção ao assédio recentemente implantada. Apesar disso, a maioria (48,19%) considera ser um começo, a criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral, enquanto 18,47% acreditam que essas práticas gerará um pouco a inibição dessa violência, 15,66% dos respondentes creem que a criação de política e práticas, só terá resultados se não houver corporativismo entre colegas, 14,46% considera que não sairá do papel e 3,21% acredita que não irá funcionar. Por fim, foram propostas as ações preventivas para o caso estudado, sendo: 1) Aplicação anual de pesquisa de clima organizacional; 2) Acompanhamento do quantitativo de denúncias e afastamentos por motivo de saúde dos servidores; 3) Criação de um site institucional sobre assédio moral no trabalho com informações sobre o tema; 4) Ampliação da oferta de cursos e capacitações para os servidores, principalmente líderes e gestores; 5) Realização de eventos, campanhas, palestras,

encontros e seminários, inclusive de maneira coordenada e articulada entre as unidades e 6) Criação de um Canal de Acolhimento. Logo, a pesquisa contribui para a gestão da organização, pois ao seu final, entrega um produto-técnico tecnológico que visa promover, a partir das ações preventivas propostas, a diminuição dos casos de assédio moral na universidade, com futuras melhorias nas relações de trabalho dos servidores, contribuindo também para o social, pois, evita-se, por exemplo, o surgimento e adoecimento de possíveis vítimas afastadas do trabalho, que geram custos de previdência social para a sociedade.

Palavras-chave: Assédio Moral no trabalho. Administração Pública. Servidor Público. Prevenção. Combate à violência.

ABSTRACT

This research aimed to develop a diagnosis with preventive actions against workplace bullying at work in the context of teaching and technical-administrative staff of the Federal University of Rondônia Foundation. Regarding the methodology used, the research is characterized by an applied, descriptive nature and a quantitative-qualitative approach, adopting bibliographical, documentary and case study research as technical procedures. For data collection, a collection instrument called NAQ-R was used, applied online, which was sent to the entire population surveyed via institutional e-mail. A total of 249 valid responses were obtained and analyzed using content analysis and descriptive statistics. The results showed that 12% of respondents are victims of situations involving the deliberate deterioration of working conditions on a weekly or daily basis, 9% are targets of isolation and refusal to communicate, 9% are victims of situations of abuse of dignity, and 2% are victims of verbal, physical, or sexual violence. Of the 249 respondents, 67.47% stated that they did not suffer workplace bullying, while 32.53% stated that they were harassed. The majority (54%) of victims did not know the reasons that led their aggressor to commit violence; however, a large proportion (78%) believed that their aggressor was aware of the harm they had caused them. The majority (44.44%) of the aggressions originated from more than one direction, caused mainly by management and colleagues, while 30.86% were caused only by colleagues of the same hierarchy. Of the victims who suffered prejudice, the main reasons given were: gender, political ideology and religion. Regarding the aggressors, the majority (43.21%) were both men and women and the attacks were perpetrated, in the majority (79.01%), by 2 or more aggressors. The majority (80%) of the victims reported the violence, however, 69.14% did not formalize the complaint in any sector, mainly due to fear of suffering retaliation, shame and feeling of impunity. The main psychological and physical consequences that affected the victims were: depression, increased anxiety, anxiety attacks, insomnia, sadness, fear, discouragement, lack of motivation, burnout, heart disease and hypertension. In addition to these, other effects, such as: isolation, decreased productivity, desire to leave the institution, and others. Regarding the policies or practices for preventing and combating workplace bullying present in the organization, the majority (73.9%) of respondents consider workplace bullying to be a common practice in the university environment, and 54.22% have witnessed or are aware of cases of harassment within the sector or institution. Regarding training and dissemination on harassment in the organization, the majority (56.63%) of respondents stated that the training and qualifications did not address aspects related to the topic, despite this, the majority (69.88%) saw or heard about the dissemination of the topic internally. The majority (59.84%) of respondents are unaware of any type of policy or practice for preventing and combating harassment, thus being unaware of their recently implemented internal harassment prevention policy. Despite this, the majority (48.19%) consider the creation of policies/practices to prevent and combat workplace bullying to be a start, while 18.47% believe that such practices will somewhat inhibit this violence; 15.66% of respondents believe that the creation of policies and practices will only yield results if there is no corporatism among colleagues; 14.46% believe that it will not come to fruition; and 3.21% believe that it will not work. Finally, preventive actions were proposed for the case studied, namely: 1) Annual application of an organizational climate survey; 2) Monitoring the number of complaints and absences due to health reasons among employees; 3) Creation of an institutional website on workplace bullying at work with information on the subject; 4)

Expansion of the offer of courses and training for employees, especially leaders and managers; 5) Holding events, campaigns, lectures, meetings and seminars, including in a coordinated and articulated manner between units and 6) Creating a Reception Channel. Therefore, the research contributes to the management of the organization, since at the end, it delivers a technical-technological product that aims to promote, based on the proposed preventive actions, the reduction of cases of workplace bullying at the university, with future improvements in the work relations of employees, also contributing to the social, since it prevents, for example, the emergence and illness of possible victims away from work, which generate social security costs for society.

Keywords: Workplace bullying. Public Administration. Public server. Prevention. Combating violence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho.....25
Figura 2 - Tipos/direções de assédios.....31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de serviço dos servidores assediados 93
Gráfico 2 - Etnia dos servidores assediados 94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atitudes hostis classificadas por Hirigoyen 35
Quadro 2 - Consequências do assédio moral na saúde física e psíquica da vítima 38
Quadro 3 - Consequências do assédio moral para as organizações e sociedade 39
Quadro 4 - Relação entre objetivos da pesquisa e perguntas do instrumento de coleta de dados 60
Quadro 5 - Resumo das subcategorias 84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ações de diagnóstico, prevenção e intervenção ao assédio moral no trabalho 41
Tabela 2 - Número de denúncias registradas na Ouvidoria da UNIR 65
Tabela 3 - Número de servidores afastados por motivo de saúde na UNIR 66
Tabela 4 - Descrição do perfil dos servidores respondentes da pesquisa 67
Tabela 5 - Descrição dos dados contratuais dos servidores respondentes da pesquisa 68
Tabela 6 - Lotação dos servidores respondentes da pesquisa 69
Tabela 7 - Definição de Assédio Moral em uma palavra 70
Tabela 8 - Frequência da Categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho 73
Tabela 9 - Frequência das situações da categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho 74
Tabela 10 - Frequência da Categoria: Isolamento e Recusa de comunicação 75
Tabela 11 - Frequência das situações da categoria: Isolamento e Recusa de Comunicação 77
Tabela 12 - Frequência da Categoria: Atentado Contra a Dignidade 78
Tabela 13 - Frequência das situações da categoria: Atentado Contra a Dignidade 80
Tabela 14 - Frequência da Categoria: Violência verbal, física ou sexual 81
Tabela 15 - Frequência das situações da categoria: Violência Verbal, Física ou Sexual 83
Tabela 16 - Frequência dos atos e comportamentos hostis 88
Tabela 17 - Tipos de preconceitos identificados 90
Tabela 18 - Origem dos atos e comportamentos hostis 95
Tabela 19 - Origem dos atos e comportamentos hostis por cargo/posição 96
Tabela 20 - Origem dos atos e comportamentos hostis por gênero 97
Tabela 21 - Número de envolvidos nos atos e comportamentos hostis 97
Tabela 22 - Comentário da violência 101
Tabela 23 - Consequências psíquicas do assédio moral 112
Tabela 24 - Consequências físicas do assédio moral 115
Tabela 25 - Locais/meios de divulgação do assédio moral na UNIR 120
Tabela 26 - Criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral 123
Tabela 27 - Ações preventivas propostas 129

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADUNIR	Associação dos Docentes da Universidade Federal de Rondônia
C190	Convenção nº 190
CEP	Comissão de Ética em Pesquisa
CID	Classificação Internacional de Doenças
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio
CGU	Controladoria-Geral da União
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
ILO	International Labour Organization – Organização Internacional do Tabalho
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queers, Intersexos e Assexuais
LIPT	Leymann Inventory of Psychological Terrorization
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MPT	Ministério Público do Trabalho
MPT-PB	Ministério Público do Trabalho da Paraíba
NAQ-R	Negative Acts Questionnaire Revised
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PFPEAD	Programa/Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação
RFPEAD	Rede Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação
SECOM	Secretaria de Comunicação Social
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
SINTUNIR	Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Fundação Universidade Federal de Rondônia
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TST	Tribunal Superior Eleitoral
UNIR	Fundação Universidade Federal de Rondônia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 20
1.1 Contextualização do problema 20
1.2 Objetivos gerais e específicos 22
1.2.1 Objetivo geral 22
1.2.2 Objetivos Específicos 22
1.3 Justificativa e Relevância da pesquisa 23
1.4 Estrutura do trabalho 24
2 REFERENCIAL TEÓRICO 26
2.1 Assédio moral no trabalho: sua origem, terminologias e conceitos 26
2.1.2 Assédio moral no trabalho: suas características 29
2.1.3 Direções do assédio moral 31
2.1.4 Teleassédio 33
2.1.5 Assédio moral organizacional 34
2.1.6 A classificação sobre assédio moral no trabalho de Hirigoyen 35
2.1.7 As consequências do assédio moral no trabalho 36
2.2 Assédio moral no trabalho: Prevenção, combate e intervenção 39
2.2.1 Legislações pertinentes sobre prevenção e combate ao assédio moral no trabalho 42
2.3 Assédio moral na Administração Pública 46
2.4 Assédio moral no trabalho nas universidades públicas 49
2.5 A Fundação Universidade Federal de Rondônia 53
3 METODOLOGIA 55
3.1 Caracterização e tipo de pesquisa 55
3.2 População e amostra da pesquisa 56
3.3 Instrumento de coleta de dados da pesquisa 57
3.3.1 Aplicação e divulgação do instrumento de coleta de dados e TCLE 60
3.3.2 Aspectos éticos da pesquisa 61
3.3.3 Pré-Teste do instrumento de coleta de dados da pesquisa 61
3.3.4 Coeficiente Alfa de *Cronbach* 62
3.4 Análise e interpretação dos dados da pesquisa 62
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 64
4.1 A Política de Prevenção e Combate aos Assédios Moral, Sexual, Institucional e de todas as formas de discriminação da UNIR 64
4.2 Análise de documentos da Ouvidoria e Corregedoria da UNIR 65

4.3 Análise do relatório do setor de saúde da universidade 66
4.4 Descrição dos pesquisados: servidores docentes e técnicos-administrativos 66
4.5 Caracterizando o assédio moral na UNIR 69
4.5.1 Compreensão do assédio moral 70
4.5.2 Descrição das situações hostis 72
4.5.2.1 Deterioração proposital das condições de trabalho 72
4.5.2.2 Isolamento e recusa de comunicação 75
4.5.2.3 Atentado contra a dignidade 78
4.5.2.4 Violência verbal, física ou sexual 81
4.5.2.5 Resumo das subcategorias 84
4.5.2.6 Outros atos e comportamentos hostis 85
4.5.3 Identificação da violência e descrição dos agressores 87
4.5.3.1 Identificação das vítimas de assédio moral 88
4.5.3.2 Identificação dos agressores 95
4.5.4 Comentar, Denunciar a violência e Casos conhecidos 100
4.5.4.1 O comentário da violência 100
4.5.4.2 A formalização da denúncia 103
4.5.4.3 Casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos pelos pesquisados 108
4.5.5 Consequências do assédio 111
4.5.6 Práticas e políticas relacionados ao assédio 117
4.5.6.1 As práticas, treinamentos/capacitações e divulgação sobre assédio moral na 117
UNIR 117
4.5.6.2 Políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na UNIR 122
5 AÇÕES PREVENTIVAS PROPOSTAS E DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 127
5.1 Ações preventivas propostas para o combate ao assédio moral na UNIR 127
5.2 Produto Técnico Tecnológico (PTT) e modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional 131
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 132
6.1 Contribuições da pesquisa 138
6.2 Sugestões de pesquisas futuras 138
6.3 Limitações da pesquisa 139
6.4 Comentários, sugestões, críticas e elogios sobre a pesquisa 140
REFERÊNCIAS 142
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido 152

APÊNDICE B - Instrumento de coleta de dados sobre assédio moral na Universidade Federal de Rondônia 154
APÊNDICE C - Frente e verso do panfleto de divulgação da pesquisa 161
APÊNDICE D - Modelo de Formulário de Pesquisa de Clima Organizacional..... 162
APÊNDICE E - Produto Técnico-Tecnológico..... 175
ANEXO A - Anuência da instituição pesquisada 201
ANEXO B - Publicação da pesquisa na página da ADUNIR 202

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados, uma breve introdução sobre o tema e contextualização do problema, assim como, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos alcançados, e a justificativa e relevância da pesquisa.

1.1 Contextualização do problema

Os estudos da Teoria da Administração Científica, feitos por Frederick Winslow Taylor, no início do século XX, buscavam aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, adotando uma visão mecanicista da vida e do homem (Matos; Pires; 2006). Os anos se passaram e apesar da evolução das teorias da Administração, muitas organizações ainda mantêm práticas associadas e condizentes somente com os pensamentos tayloristas, ou seja, pela busca incessante por aumento da produtividade e lucratividade a qualquer custo (Nunes; Tolfo, 2012).

Nesse sentido, as empresas pressionadas pela imposição do mercado capitalista, acabam por adotarem modelos de gestão, muitas vezes, pautados na força de trabalho e na produtividade. De acordo com Barreto e Heloani (2021, p. 44):

> O mundo do trabalho mudou de forma significativa nesses últimos trinta anos, a tal ponto que as certezas que antes faziam parte da vida de um trabalhador foram substituídas por incertezas, medos e angústias. Ter bom desempenho ou ser leal às normas e princípios éticos não é garantia de permanência no emprego. O mais importante é ultrapassar a meta e dar produtividade, não importa como, ou melhor: não se tolera os improdutivos, independentemente das causas. Não se tolera os críticos das jornadas extenuantes. Não se admite que adoeçam.

Diante disto, as novas características do mundo do trabalho, colaboram para a elevação do grau de impessoalidade e distanciamento entre os indivíduos nas organizações, acentuando a rivalidade e competição entre os trabalhadores, podendo provocar diversos comportamentos e atitudes hostis por parte do empregador e a coisificação do empregado, com o favorecimento do surgimento de um ambiente de trabalho, por vezes, permissivo e conveniente à prática do assédio moral (Heloani, 2011; Rodrigues; Freitas, 2014).

Para Hirigoyen (2005) assédio moral no trabalho é toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, principalmente por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que ocasionam danos a personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em perigo seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho. As

consequências do assédio para a saúde psicofísica da vítima são devastadoras, além disso, implica negativamente o ambiente de trabalho e, em relação, a sua estrutura e imagem institucional, e atinge finalmente a sociedade (Paula; Motta; Nascimento, 2021).

Nesse sentido, no ano de 2019, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção nº 190 (C190) estabeleceu novas normas globais objetivando eliminar a violência e o assédio no mundo do trabalho (Ilo, 2019). O governo brasileiro, por sua vez, em 2023, deu início ao processo de ratificação da C190, com o intuito de se buscar ações concretas para garantir um ambiente de trabalho livre de violência e assédio, com a promoção da igualdade e do respeito aos direitos humanos no mundo do trabalho (Secom, 2023).

Ressalta-se que no Brasil, somente de janeiro a julho de 2023, foram registradas no Ministério Público do Trabalho (MPT), considerando todos os Estados, um total de 7.627 denúncias de assédio moral, ou seja, um aumento de 88% em comparação com o mesmo período no ano de 2022, quando o órgão registrou 4.045 denúncias no país (Mpt-Pb, 2023). Enquanto no âmbito do serviço público federal, das 1.288 denúncias registradas no Banco de Denúncias da Controladoria-Geral da União, 8,07%, ou seja, 104 denúncias relatavam situações de assédio moral (Miada, 2019).

Diante disto, o Plenário da Câmara dos Deputados (2019), aprovou, o Projeto de Lei nº 4.742/2001, que visa tipificar no Código Penal brasileiro, o crime de assédio moral no ambiente de trabalho, caracterizando o crime, quando alguém ofender reiteradamente a dignidade de outro, causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental no exercício de emprego, cargo ou função.

O setor público diferencia-se das empresas privadas, na questão do assédio moral, devido a estabilidade do servidor público, tanto da vítima quanto do agressor, dessa maneira, o assédio moral pode prolongar-se por anos, devido ao trabalho ser o único meio para a subsistência da vítima e de sua família, tende a aguentar a violência, intensificando seus efeitos na sua saúde (Hirigoyen, 2006; Nunes, 2016).

Além disso, práticas como o abuso de poder e a recusa de diferenças (ideológica, política, gênero, crença e etnia) são elementos comuns identificados como promotores para a ocorrência do assédio moral em muitos ambientes (Heloani; Barreto, 2018; Hirigoyen, 2006; Nunes; Torga, 2020). Assim, o fenômeno pode ser encontrado em todos os grupos sociais em que a rivalidade se instala, destacando como principais contextos, as escolas e as universidades **(**Hirigoyen, 2006).

Nas universidades públicas brasileiras, essa realidade não é diferente, como apontam os estudos de Nunes (2011, 2016 e 2020), Nunes e Tolfo (2013, 2015), Nunes, Tolfo e Espinosa

(2019), Nunes, Tolfo e Nunes (2013, 2014), Nunes e Torga (2020), Guimarães, Cançado e Lima (2016), Gomes e Lima (2019), Figueiredo, Silva e Santana (2020), dentre outros.

A Fundação Universidade Federal de Rondônia, no seu Relatório de Gestão do ano de 2022, indicou como um dos seus desafios a serem enfrentados, "o aumento de relatos e de denúncias de situações de assédio", além da necessidade de combater uma ameaça presente na instituição, como o "adoecimento físico e mental da comunidade interna" (UNIR, 2023, p. 58 e p. 31), comunidade esta, que os servidores públicos docentes e técnicos-administrativos pertencem.

Assim, considerando que o assédio moral pode causar adoecimento psicofísico, e que houve uma elevação no número de denúncias sobre assédio na instituição, esta pesquisa se propõe a investigar o fenômeno em questão no âmbito laboral dos servidores públicos da UNIR.

Nesse aspecto, a partir dessa contextualização, tem-se como problema de pesquisa: **De que maneira a UNIR com ações preventivas pode evitar/diminuir a ocorrência do assédio moral no ambiente de trabalho dos servidores docentes e técnicos-administrativos da organização?**

1.2 Objetivos gerais e específicos

Neste tópico, são apresentados os objetivos do trabalho, tanto geral, como os específicos, devidamente categorizados, a fim de demonstrar o que se buscou com esta pesquisa e as metas atingidas ao final da investigação.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um diagnóstico com ações preventivas contra o assédio moral no ambiente de trabalho dos servidores docentes e técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Investigar as práticas e características de assédio moral ocorridas no ambiente de trabalho dos servidores docentes e técnicos-administrativos da UNIR.

b) Verificar as consequências do assédio moral aos servidores docentes e técnicos-administrativos da UNIR.

c) Averiguar as ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho na UNIR.

d) Como Produto Técnico-Tecnológico, apresentar um diagnóstico com ações preventivas e de combate ao assédio moral no trabalho no contexto dos docentes e técnicos-administrativos.

1.3 Justificativa e Relevância da pesquisa

Os critérios que servem para justificar temas de pesquisa são, viabilidade, originalidade, interesse pessoal e relevância (Cardoso, 2017). À vista disso, a presente pesquisa possui viabilidade, pois possui um variado material bibliográfico de autores especializados e renomados que abordam sobre esse tema, assim como, os prazos para a concretização da pesquisa são possíveis de serem cumpridos, o que garante a coleta dos dados no tempo estipulado.

Em relação à originalidade, destaca-se o fato desta ser a primeira pesquisa acadêmica sobre assédio moral no trabalho, aplicada para todos os servidores públicos docentes e técnicos-administrativos da universidade estudada.

No que diz respeito ao interesse pessoal pelo tema da pesquisa, ocorre devido, o pesquisador deste estudo, ter escutado relatos de amigos e parentes que vivenciaram a violência laboral em outras organizações, desenvolvendo assim, uma curiosidade inquietante pelo tema a fim de compreendê-lo melhor, além de desejar promover mudanças e melhorias nas práticas organizacionais e relacionamentos interpessoais na instituição analisada.

Dessa forma, esta pesquisa possui relevância, pois contribui para a construção do conhecimento acadêmico; para a gestão organizacional e universitária, uma vez que visa a diminuição da violência laboral na universidade, assim como, para o social, tendo em vista que esse problema pode afetar negativamente a qualidade dos serviços públicos e causar gastos com previdência social para a sociedade.

Além disso, contribui para os servidores participantes da pesquisa externarem suas opiniões e sentimentos, muitas vezes silenciados, sobre a violência laboral vivenciada dentro da organização, permitindo a abordagem da temática e proposituras de ações preventivas contra o assédio moral no trabalho dentro da organização.

No mais, este trabalho vai ao encontro de alguns dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), como: a) o objetivo 3 que busca assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todas e todos; b) o objetivo 8 que visa promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos e c) o objetivo 16 que tem a finalidade

de promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis tópicos: (1) introdução e contextualização do problema, (2) referencial teórico, (3) metodologia, (4) resultados e discussões, (5) ações preventivas propostas e descrição do produto técnico-tecnológico e por fim, (6) as considerações finais.

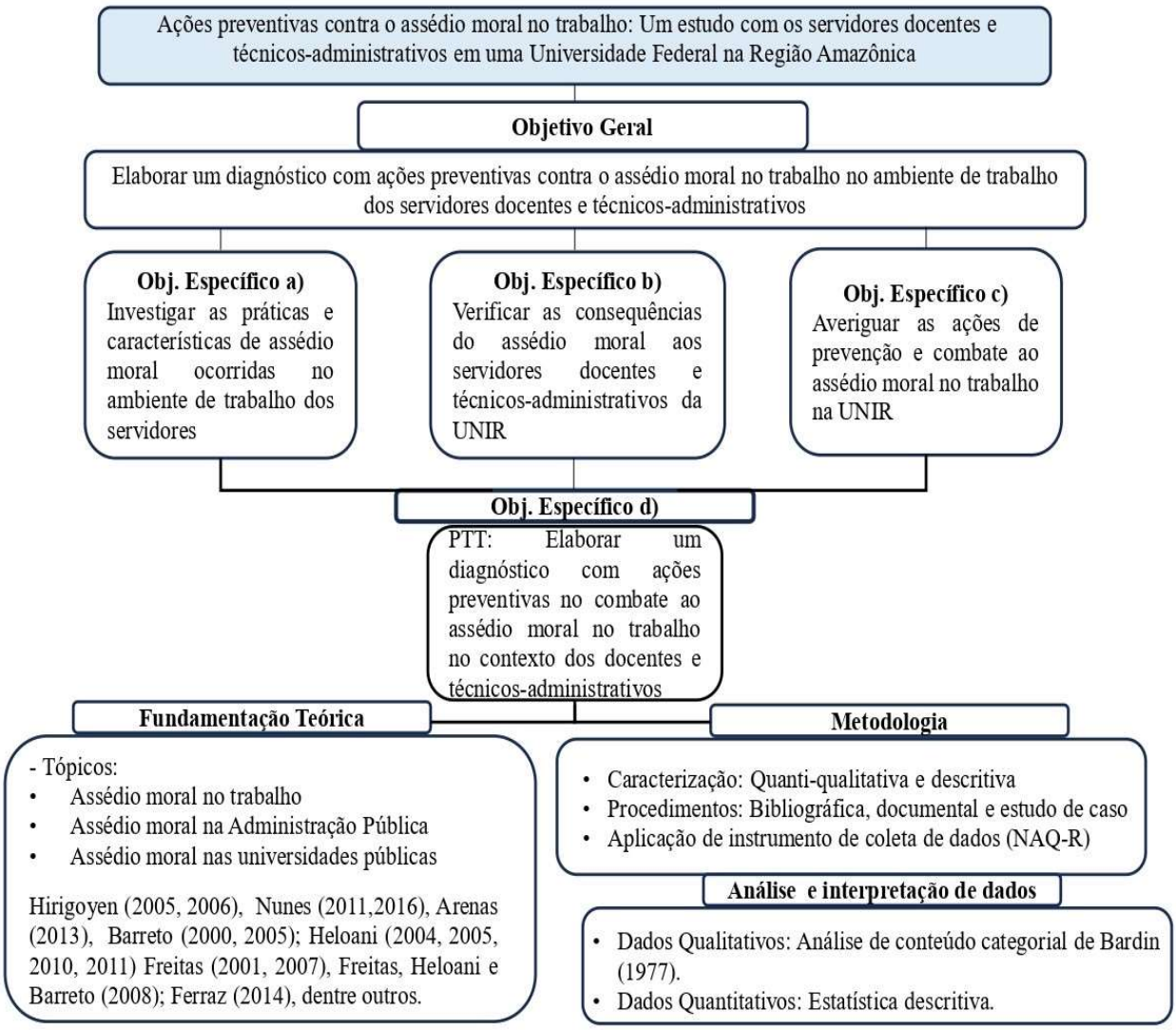
A introdução, contextualiza o problema de pesquisa e exprime os objetivos a serem alcançados, bem como descreve a justificativa do tema proposto. O referencial teórico apresenta os conceitos basilares deste estudo, como: assédio moral, prevenção e combate ao assédio e sobre o fenômeno no setor público e universidades.

A metodologia específica os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa, a fim de demonstrar o seu caminho. Nos resultados e discussões, são explanadas as análises e interpretação dos dados. No penúltimo tópico, são apresentadas as ações preventivas propostas e uma descrição do produto técnico-tecnológico elaborado.

E por fim, o tópico das considerações finais, apresenta as conclusões com base nos resultados da pesquisa, sugestões de pesquisas futuras, contribuições da pesquisa e suas limitações, além dos elogios, comentários e sugestões dos pesquisados, seguida das referências utilizadas neste estudo.

Na figura 1, a seguir é exposta a estrutura desde trabalho, de maneira sistematizada e detalhada.

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Das toupeiras, aprendemos a cavar túneis.
Dos castores, aprendemos a fazer diques.
Dos pássaros, aprendemos a fazer casas.
Das aranhas, aprendemos a tecer.
Do tronco que rolava ladeira abaixo, aprendemos a roda.
Do tronco que flutuava à deriva, aprendemos a nau.
Do vento, aprendemos a vela.
Quem nos terá ensinado as manhas ruins?
De quem aprendemos a atormentar o próximo e humilhar o mundo?
Eduardo Galeano.

Neste capítulo encontra-se a revisão bibliográfica adotada para este estudo, sendo divido em tópicos e subtópicos, são abordados os principais assuntos envolvendo a presente pesquisa. Dessa maneira, são explanados temas como: assédio moral no trabalho (origem, características, formas etc.) e suas implicações na administração pública e universidades, além das práticas de prevenção, intervenção e combate ao assédio.

2.1 Assédio moral no trabalho: sua origem, terminologias e conceitos

O assédio moral é considerado uma prática tão antiga quanto o próprio trabalho, contudo, somente nas últimas décadas passou a ter popularidade, devido as inúmeras divulgações de casos na mídia e do interesse de estudiosos das mais diversas áreas de conhecimento na procura do tema e suas relações (Freitas; Heloani; Barreto, 2008; Hirigoyen, 2006; Nielsen; Einarsen, 2018). De acordo com Heloani (2005, p. 1) o fenômeno do assédio moral é tão velho quanto o trabalho, pois:

> [...] No Brasil colônia, índios e negros foram sistematicamente assediados, ou melhor, humilhados por colonizadores que, de certa forma, julgavam-se superiores e aproveitavam-se dessa suposta superioridade militar, cultural e econômica para impingir-lhes sua visão de mundo, sua religião, seus costumes.

No latim vulgar, trabalho é tripaliare e significa torturar, no latim clássico é tripalium, instrumento de tortura, sendo que a primeira forma de trabalho, foi a escravidão (Ferraz, 2014). Segundo os autores, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p 51):

> Podemos assumir que em cada momento histórico a violência é renovada e revigorada, apresentando-se com nova roupagem. Então o que mudou? Se no passado a violência era explicita, direta e visível, tendo como norma perseguir os heréticos, hoje a violência no trabalho é sutil, ardilosa, por vezes indireta, sedutora e poderosa. As sutilezas se relacionam com o novo ciclo de desenvolvimento capitalista, no qual os métodos de oprimir, expropriar, disciplinar e dominar, foram (e são) atualizados, alimentados e reconfigurados cotidianamente.

A violência laboral, ou assédio moral no trabalho, possui inúmeras terminologias, como: *bullying, mobbing*, assédio, assédio moral, terror psicológico, psicoterror, abuso emocional, comportamentos hostis, agressão no local de trabalho, comportamentos aversivos (Beswick; Gore; Palferman, 2006). Além disso, cada país utiliza um termo diferente, "*harcèlement moral*" na França, "*ijime*" no Japão, "*mobbing*" nos Estados Unidos, "*bullying*" na Inglaterra e em países nórdicos, enquanto no Brasil chama-se assédio moral (Hirigoyen, 2006).

A multiplicidade de expressões obedece à variedade cultural e à ênfase que se deseja pôr em relação a algum dos inúmeros aspectos que ocasiona a violência psicológica no âmbito laboral (Guimarães; Rimoli, 2006).

Em 1976, o americano Carroll Brodsky foi o primeiro a abordar a temática, por meio do livro intitulado "*The Harassed Worker*", no entanto, a obra só ganhou relevância após um período de tempo, quando o interesse no assunto começou a ser conhecido e divulgado (Nunes, 2011; Beswick; Gore; Palferman, 2006). Segundo Soares (2012) o pesquisador Carroll Brodsky utilizou o termo *harassment* emprestado do conceito de assédio sexual (*sexual harassment*), retirando o caráter sexual e usando apenas o conceito de *harassment*, que em português é traduzido como assédio.

O termo *mobbing,* utilizado nos Estados Unidos*,* originou-se no contexto etológico, sendo definido como um comportamento existente entre animais, caracterizado pelo ataque coletivo cometido por um grupo de indivíduos direcionado a um alvo considerado perigoso (predador), sendo que em 1972, o médico sueco Peter Paul Heinemann, em seus estudos, passou a utilizar o termo para descrever um comportamento altamente destrutivo de pequenos grupos de crianças, dirigido, na maioria dos casos, contra uma única criança, quando então somente em 1980, o conceito de *mobbing* tornou-se popular pelo alemão médico psicólogo do trabalho Heinz Leymann (Guimarães; Rimoli, 2006; Heloani, 2010).

Assim, as pesquisas feitas pelo alemão Heinz Leymann, na Suécia na década de 80, possibilitaram a disseminação dos estudos sobre o tema e em seus trabalhos, qualificou o processo encontrado de "psicoterror", introduzindo o conceito de *mobbing* que é tido como o processo em que o sujeito é marcado para ser excluído, perseguido e agredido por um indivíduo ou um grupo no local de trabalho, além disso o estudioso propôs que o termo *mobbing* fosse

utilizado para adultos no contexto ocupacional e o termo *bullying* aplicado a crianças e adolescentes, no contexto escolar (Soboll; Gosdal, 2009; Soares, 2012).

Além do doutor em psicologia do trabalho, Heiz Leymann, por volta dos anos 80 e 90, na Europa, inúmeros outros autores contribuíram para o aprimoramento da teoria do assédio moral no trabalho, como Klaus Niedl, da Universidade de Viena, autor da primeira tese de doutorado sobre o *mobbing*, a francesa médica Marie-France Hirigoyen, o italiano Harald Ege e o alemão Dieter Zapf (Zanetti, 2008).

O assédio moral no trabalho, pode ser pessoal, relacionado às questões de relações interpessoais ou organizacional, associado a demandas do contexto, processo e da gestão do trabalho (Soboll, 2008). A pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen, responsável por disseminar a temática sobre assédio moral no trabalho no mundo, no seu primeiro livro, "*Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*", publicado originalmente em 1998 aborda sobre a perversidade das relações estabelecidas entre os indivíduos diretamente envolvidos em uma situação de assédio, em 2001, no seu segundo livro, *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, aborda especificamente o assédio nas organizações de trabalho (Lima; Caniato, 2008)

No Brasil, a discussão sobre assédio moral no trabalho, ocorreu de maneira mais ordenada na academia a partir das pesquisas feitas por Margarida Maria Silveira Barreto, médica especialista em saúde do trabalhador, responsável por aguçar expressivamente a propagação da temática e de novos estudos no país (Heloani, 2004).

Os autores brasileiros Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto, se destacam nos estudos sobre a temática no país pela sua abordagem crítica e processual do fenômeno, colocado como um problema organizacional e não só oriundo das relações entre pessoas (Gomes; Lima, 2019). Segundo, os conhecidos pesquisadores estrangeiros escandinavos Einarsen, Hoel, e Cooper e o alemão Zapf (2003), assédio moral no trabalho significa assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho.

Frisa-se que além desta definição, existem muitas outras sobre assédio moral no trabalho presentes na literatura, tanto de autores brasileiros como internacionais. Nesse sentido, adotou-se para esta pesquisa, aquela descrita por Heloani e Barreto (2018, p. 53) que definem o assédio moral como:

> "uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no meio ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional".

Esta definição foi a escolhida, devido possuir as características essenciais do termo assédio moral, direcionalidade, intencionalidade, frequência e duração, além de incluir a forma de organização do trabalho e a cultura organizacional, como fatores relacionados ao fenômeno estudado.

2.1.2 Assédio moral no trabalho: suas características

O assédio moral costuma começar de modo "sutil" e "inocente", em tom de brincadeira ou de uma atitude descontraída entre os colegas de trabalho e seus superiores (Bradaschia, 2007), com pouca intensidade, depois, propaga-se com força e a vítima passa a ser alvo de um maior número de humilhações e de brincadeiras de mau-gosto (Heloani, 2004).

Dessa forma, geralmente, as vítimas da violência, não identificam de maneira clara, o que está ocorrendo e/ou não anseiam mostrarem-se ofendidas com as humilhações, em alguns casos levam até na brincadeira, as desavenças e os maus tratos vivenciados (Nunes; Tolfo; Nunes, 2014). Para Heloani (2004) isso geralmente ocorre porque as vítimas têm medo de realizar denúncias formais, com medo do "revide" que poderia ser, por exemplo, a demissão ou o rebaixamento de cargo, além disso, essas denúncias tornariam públicas as humilhações pelas quais passaram, o que as deixariam ainda mais constrangidas e envergonhadas.

A seguir, serão descritos os elementos que caracterizam o fenômeno do assédio moral no trabalho para a sua ocorrência no âmbito laboral: a intencionalidade, direcionalidade, duração e frequência.

a) Intencionalidade

Não se pode confundir a violência pontual, derivada da grosseira, nervosismo ou mal humor a que todos estão sujeitos, com a violência insidiosa, e destrutiva que se repete no tempo e busca destruir psiquicamente o outro, dessa maneira, é necessária a intencionalidade, ou seja, deve ter caráter intencional que é o traumatismo que agrava o impacto da agressão (Hirigoyen, 2006; Arenas, 2013).

Nesse sentido, a intencionalidade, configura-se na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder, ocasionando o seu enfraquecimento psíquico que pode levá-la a paulatina despersonalização, sendo um processo disciplinador em que se busca anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça, desse modo, é natural que a vítima

tenha o seu emocional prejudicado e apresente queda no seu rendimento, existindo assim a premeditação do assediador que espera que isso gerará um resultado diante dos demais colegas (Heloani, 2011; Paula; Motta; Nascimento, 2021).

De acordo com Leymann (1990, 1996) e Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2005) e Hirigoyen (2006) o assédio moral pode ser tanto uma ação consciente como inconsciente, enquanto que para Freitas, Heloani e Barreto (2008) essa violência é uma prática deliberada, ou seja, é consciente e possui intencionalidade (Nunes; Tolfo; Espinosa, 2018).

b) Direcionalidade

Nas definições apresentadas por Leymann (1990, 1996), e Freitas, Heloani e Barreto (2008) o assédio moral pode ser direcionado a um ou mais indivíduos. As ações hostis não são direcionadas a um grupo de pessoas, mas a uma pessoa em específico, apesar de que é possível que mais de uma pessoa de um mesmo grupo possa ser alvo das agressões mutuamente, mas o processo é direcionado e pessoal (Freitas; Heloani; Barreto, 2008; Soboll, 2008).

c) Duração e frequência

Embora exista divergência entre os autores, em relação a intencionalidade, todos concordam por unanimidade que o assédio moral é uma prática frequente e duradoura, nesse sentido, não se configura como um ato isolado, que neste caso trata-se de dano moral (Nunes; Tolfo; Espinosa, 2018).

Assim, a situação hostil para ser considerada assédio moral, deve apresentar uma frequência de no mínimo uma vez por semana e um período de duração de no mínimo seis meses (Leymann, 1996). O motivo desse tempo, é devido à frequente utilização desse período mínimo na avalição de inúmeros distúrbios psiquiátricos existentes (Einarsen; Hoel; Zapf; Cooper, 2003).

Desse modo, a situação pode ocorrer várias vezes durante a jornada de trabalho, com diferentes táticas a fim de forçar o assediado a desistir do emprego ou a pedir transferência de setor ou sujeitar-se sem reclamar, resultando em maus-tratos, considerável sofrimento mental, psicossomática e social (Freitas, Heloani, Barreto, 2008).

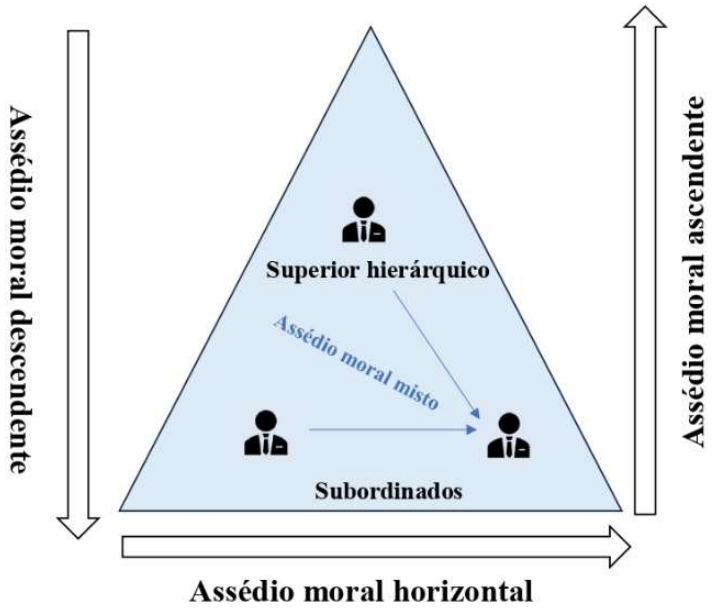
Barreto (2005) apontou na sua pesquisa com trabalhadores, que a duração dos atos hostis variou de 3 meses a mais de 3 anos, a depender do tipo de organização, pública ou privada. Arenas (2013) em seus estudos encontrou um número expressivo de servidores públicos assediados por um tempo superior a 5 anos.

2.1.3 Direções do assédio moral

A maioria dos estudiosos concorda com a divisão do assédio moral em quatro tipos principais: descendente/vertical, horizontal, ascendente e misto. Segundo Hirigoyen (2006): 1) o assédio descendente é aquele em que a ação é proveniente de um superior hierárquico; 2) o assédio horizontal, é aquele em que o trabalhador é atacado por um colega com o mesmo nível hierárquico; 3) o assédio ascendente, é aquele que ocorre quando uma pessoa de nível hierárquico superior na organização é agredida por um ou vários subordinados e por fim 4) o assédio moral misto, que se dá quando a vítima é atingida a partir de diversos agressores, como colegas e superior hierárquico.

Na figura 2 a seguir, encontra-se exemplificado os tipos de assédio para uma melhor compreensão:

Figura 2 - Tipos/direções de assédios



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hirigoyen (2006).

Hirigoyen (2006), em seus estudos constatou que a maior parte dos casos de assédio moral 58%, origina-se na relação entre chefe e subordinado (descendente), enquanto 29% são praticados por chefes e colegas (misto), 12% acontecem somente entre colegas (horizontal), e uma pequena porcentagem, 1% corresponde ao subordinado contra o chefe (ascendente). A seguir são apresentados cada uma das direções de assédio moral no trabalho.

a) Assédio descendente/vertical

O assédio moral descendente/vertical é o caso mais comum de abuso do poder, em que os chefes dão vazão às suas frustrações ou fantasias de onipotência para assediar seu(s) subordinado(s), utilizando violência verbal e/ou física, alterando negativamente as condições de trabalho, bem como usando chantagem permanente de demissão (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

A competitividade exigida pelo mercado acaba por influenciar esse tipo de assédio, porque, muitas vezes, as empresas estimulam que as chefias tratem de maneira hostil seus funcionários em busca de resultados (Paula; Motta; Nascimento, 2021). Ademais, há empresas que utilizam desse tipo de assédio como uma estratégia empresarial cujo objetivo é forçar o abandono "voluntário" de uma determinada pessoa sem recorrer à sua demissão legal, uma vez que não haveria justificativa objetiva para isso, o que acarretaria custos econômicos para a empresa (Guimarães; Rimoli, 2006).

Frisa-se que esse tipo de assédio pode ter consequências mais graves sobre a saúde do funcionário, se comparado ao assédio oriundo dos colegas de trabalho, uma vez que a vítima se sente ainda mais isolada e dificuldade de encontrar a solução para o problema, além disso, relaciona-se diretamente ao posicionamento da organização, no sentido de permitir que indivíduos dirijam suas equipes de maneira tirânica ou perversa, ou porque isto lhe convém, ou porque não lhe parece ter a menor importância (Hirigoyen, 2005, 2006).

b) Assédio horizontal

Em relação ao assédio horizontal, segundo Guimarães e Rimoli (2006) o ataque pode ocorrer por problemas puramente pessoais, ou porque alguns dos membros do grupo de trabalho não aceitam as normas éticas da organização tacitamente/expressamente aceitas pelos demais, ou também pode acontecer pela existência de pessoas frágeis do ponto de vista físico e/ou psíquico ou diferentes, sendo estas diferenças exploradas pelos demais simplesmente para passar o tempo ou proporcionar aborrecimentos.

Dentre os inúmeros fatores que são usados como pretextos pelo assediador para o cometimento do assédio horizontal, tem-se: a presença de pessoas de outras culturas, etnias ou ainda diferentes experiências, as diferenças entre níveis de escolaridade e faixas etárias; deficiências físicas, orientação sexual, políticas e/ou religiosas (Hirigoyen, 2006; Freitas; Heloani; Barreto, 2008). Além disso, é prática costumeira os colegas não tomarem partido do assediado (Paula, Motta, Nascimento, 2021).

c) Assédio ascendente

No que diz respeito ao assédio moral ascendente, considerado o mais raro, ou seja, cometido contra superiores hierárquicos, geralmente, começa quando alguém de fora é introduzido na empresa em um cargo superior e seus métodos acabam não sendo aceitos pelos demais colaboradores subordinados ou devido este cargo ser desejado por um dos comandados, ou também pode ocorrer, em menor proporção, contra aqueles chefes que se mostram autoritários e arrogantes no contato interpessoal (Guimarães; Rimoli, 2006) ou seja, os líderes considerados "grossos" tornam-se vítimas de assédio.

Dessa maneira, são exemplos de assédio ascendente: falsa alegação de assédio sexual, com objetivo de desqualificar o indivíduo, além de sujar sua reputação, podendo ser reforçada pela repercussão que a mídia dá a estes casos, assim como, as reações coletivas de grupo em casos de fusões ou aquisições de empresas, uma vez que os novos dirigentes exilados necessitam de informações e aceitação de seus subordinados locais (Hirigoyen, 2006).

d) Assédio misto

Esse tipo de assédio ocorre quando a vítima é simultaneamente atacada por um superior hierárquico e por seus colegas. De acordo com Nunes (2011), pode acontecer de subordinados, por medo de se tornarem a vítima da vez, passem a "ajudar" o chefe agressor nos ataques, a fim de se protegerem e não se transformarem em possíveis alvos futuros.

2.1.4 Teleassédio

De acordo com Nunes (2018) o teleassédio moral é a conduta dirigida ao teletrabalhador, de forma velada ou não, no entanto, reiterada, na qual a vítima fica exposta a situação vexatória e humilhante relativa ao trabalho ou a sua pessoa, em mensagem por escrito, áudio ou visual, direcionada ao indivíduo ou em grupo, por meio de correio eletrônico pessoal ou corporativo, aplicativos de mensagens instantâneas ou reuniões virtuais por teleconferência, caracterizada ou não a intencionalidade do agente.

São exemplos de teleassédio: a) privar o teletrabalhador do acesso aos instrumentos telemáticos e informáticos necessários à realização do trabalho; b) críticas injustas e exageradas; c) acréscimo permanente de novas tarefas (ou superiores à sua competência ou incompatíveis com a saúde); d) não permitir descansos ou férias e impedir a promoção; e) isolamento do teletrabalhador nos grupos de correio eletrônico ou aplicativos; f) envio de vídeos, emojis e figuras que ridicularizem o trabalhador sem a permissão deste; g) exclusão de

reuniões e videoconferência que exigem a presença do trabalhador; h) invasão de dados do colaborador (Nunes, 2018).

2.1.5 Assédio moral organizacional

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2020), assédio moral organizacional é um processo contínuo de condutas abusivas amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo dos funcionários ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais.

Dessa forma, nesse tipo de assédio, a violência está presente nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas, com o propósito de exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, buscando produtividade e controle organizacional (Soboll; Heloani, 2008). Nessa modalidade de assédio, o alvo das agressões não é definido, ou seja, todos os participantes do grupo/equipe são maltratados indistintamente (Hirigoyen, 2006).

Os aparatos e a estrutura organizacional, quando articulados de maneira a estruturar uma política de violência, configuram o que pode ser denominado de violência ou assédio organizacional, que possui como principais formas de expressões as estratégias abusivas de gestão, como, por exemplo: 1) a gestão por injúria; 2) a gestão por estresse; 3) a gestão por medo (Soboll, 2008).

A gestão por injúria supõe práticas sistemáticas de administração que, utiliza-se do uso de humilhações e constrangimentos, permeado de autoritarismo e de falta de respeito, como meio de impor obediência e submissão (Hirigoyen, 2006). São exemplos dessa violência: exposições desnecessárias, o uso de palavras que rebaixam e premiações negativas (Soboll, 2008).

A gestão por estresse tem o intuito de melhorar o desempenho, a eficiência ou a rapidez no trabalho e não busca destruir o trabalhador, no entanto as consequências na saúde do empregado podem ser prejudiciais, devido os exageros da pressão imposta com dosagens erradas (Hirigoyen, 2006). São exemplos de gestão por estresse: cobranças constantes, supervisão exagerada, comparações do desempenho dos trabalhadores, ranking de produtividade, metas muito exigentes de produtividade, e-mails de comparação de resultados, prazos inadequados às exigências das tarefas (Soboll, 2008).

Não é somente em empresas privadas que se faz presente metas exigentes de produtividade. Arenas (2013) em seus estudos, constatou práticas de assédio moral contra servidores públicos, relacionadas a sobrecarga de trabalho, bem como controle e pressão, tendo em vista que existem órgãos públicos, principalmente do poder judiciário, que fixam metas de produtividade que contam para a promoção de juízes, por exemplo.

De acordo com Ferraz (2014), o programa de metas sem critérios de bom senso ou de razoabilidade gera uma constante opressão no ambiente laboral, com a sua transmissão a líderes, encarregados, e os demais trabalhadores que compõem um determinado grupo de trabalho.

E por último, no tocante à gestão por medo, estrutura-se no mecanismo que tem a ameaça, implícita ou explícita, como estímulo principal para gerar adesão do trabalhador aos objetivos organizacionais, assim, por medo de ser incompetente, perder o cargo, não conseguir progredir na carreira, perder o emprego e tornar-se excluído da sociedade, o funcionário ataca antes de ser atacado e acaba por adotar comportamentos hostis e antiéticos, deteriorando as relações e o clima de trabalho (Soboll, 2008).

2.1.6 A classificação sobre assédio moral no trabalho de Hirigoyen

Na literatura, existem inúmeras classificações sobre assédio moral, neste tópico será apresentada aquela definida por Hirigoyen (2006) que divide os atos hostis em quatro categorias, partindo da mais difícil de identificar até a mais evidente: deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal, física e sexual. No quadro 1, a seguir, encontram-se as situações de assédio, separadas por categorias, conforme descritas pela autora.

Quadro 1 - Atitudes hostis classificadas por Hirigoyen

Deterioração proposital das condições de trabalho
1. Retirar da vítima a autonomia; 2. Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas; 3. Contestar sistematicamente todas as suas decisões; 4. Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada; 5. Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho, como telefone, fax, computador e outros; 6. Retirar o trabalho que normalmente lhe compete; 7. Dar-lhe permanentemente novas tarefas; 8. Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências; 9. Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências; 10. Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios); 11. Agir de modo a impedir que obtenha promoção; 12. Atribuir à vítima, contra a sua vontade, trabalhos perigosos; 13. Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde; 14. Causar danos em seu local de trabalho; 15. Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar; 16. Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho; 17. Induzir a vítima ao erro.
Isolamento e recusa de comunicação

1. A vítima é interrompida constantemente; 2. Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima; 3. A comunicação com a vítima é unicamente por escrito; 4. Recusam todo contato, mesmo o visual; 5. É posta separada dos outros; 6. Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros; 7. Proíbem os colegas de lhe falar; 8. Não a deixam falar com ninguém; 9. A direção recusa qualquer pedido de entrevistas.
Atentado contra a dignidade
1. Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la; 2. Fazem gestos de desprezo (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros, etc.); 3. É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados; 4. Espalham rumores a seu respeito; 5. Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental); 6. Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada; 7. Criticam sua vida privada; 8. Zombam de suas origens ou nacionalidade; 9. Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas; 10. Atribuem-lhe tarefas humilhantes; 11. É injuriada com termos obscenos ou degradantes.
Violência verbal, física ou sexual
1. Ameaças de violência física; 2. Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara; 3. Falam aos gritos; 4. Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas; 5. A seguem na rua, é espionada diante de domicílio; 6. Fazem estragos em seu automóvel; 7. É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas); 8. Não levam em conta seus problemas de saúde.

Fonte: Hirigoyen (2006).

Em seus estudos, segundo Hirigoyen (2006) as ocorrências das categorias de atitudes hostis apresentam-se da seguinte maneira: deterioração proposital das condições de trabalho (53%), ações de isolamento e recusa de comunicação (58%), atentado contra a dignidade (56%) e violência verbal, física ou sexual (31%), ou seja, apresentam-se de maneira bem homogênea, sendo que essa distribuição depende da origem do assédio, assim o assédio cometido por um superior hierárquico está ligado às condições de trabalho, o assédio por pares interliga-se com atentado contra dignidade e o isolamento é uma prática exercida por ambas as partes contra a vítima.

2.1.7 As consequências do assédio moral no trabalho

O trabalho exerce uma função de essencial importância para o ser humano. Nesse sentido, o seu papel na vida dos trabalhadores pode ser representado na forma de um contínuo, como pólos. Para Tolfo, Nunes e Fabro (2015):

> O pólo positivo está associado a dignidade, prazer, vida, satisfação, missão, valor, reconhecimento; no centro do contínuo tem um caráter "neutro" ou instrumental, relativo a contrato de emprego, a sobrevivência e a contrapartida salarial, que permite a subsistência; e o pólo negativo é significativo de sofrimento, tortura, mal-estar e violência.

Guimarães, Cançado e Lima (2016), apontam que a violência do assédio moral no trabalho manifesta consequências em diferentes esferas e com pesos diversos, sendo interdependentes, não se restringindo às esferas individuais e organizacionais, pois há também um processo contínuo e sobreposto que afeta toda a sociedade. No que diz respeito a pessoa assediada, segundo Leymann (1996) as consequências podem ser altamente destrutivas.

A vítima é afetada na sua personalidade, identidade e autoestima, com consequências que podem impactar as esferas psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, inclusive estudos estrangeiros e brasileiros, apontam problemas relacionados à depressão, aos pensamentos autodestrutivos e às tentativas de suicídio entre as vítimas desse tipo de violência, assim como, afastamento do trabalho, perda do emprego, sentimento de nulidade e de injustiça, descrença e apatia que podem ter efeitos colaterais assinados por alcoolismo e drogas (Freitas, 2007).

De acordo com Vieira *et al.*, (2023) existem inúmeros estudos que apontam correlações entre um maior risco de suicídio e tentativa de suicídio com o desemprego e insegurança no emprego; a violência psicológica e assédio; os fatores psicossociais no trabalho (elevadas demandas, baixa autonomia, baixo apoio social, conflito entre o trabalho e a família); condições adversas e insatisfação com o trabalho; trabalho em turnos e ter vivenciado um acidente de trabalho.

Em seus estudos no setor público, Arenas (2013) constatou servidores vítimas de assédio moral, com relatos de licenças médicas, tratamentos prolongados, e envolvimento com álcool e drogas ilícitas que ocasionam desestruturação familiar, além de dificuldades em sair de casa para ir trabalhar, nesses ambientes hostis. A família sofre junto com o assediado, pois o comportamento da vítima muda substancialmente, tornando-o mais agressivo/irritado e/ou desmotivado, isolado (Hirigoyen, 2006; Bradaschia, 2007).

No Brasil, durante o período de enfrentamento da pandemia de COVID-19, constatou-se um aumento no consumo de álcool e outras drogas, sendo possível relacionar o sofrimento psíquico a fatores socioeconômicos, elevadas taxas de desemprego, violências e assédios organizacionais e outros, além disso, materializou-se nas práticas profissionais no Sistema Único de Saúde (SUS) o uso exacerbado da medicalização do sofrimento psíquico, o que pode mascarar os efeitos do mal-estar que o próprio trabalho pode promover (Schlindwein *et al.,* 2024).

No quadro 2 a seguir é apresentado os diversos sintomas tanto de ordem física quanto psíquica causados na saúde das vítimas que sofrem assédio moral no trabalho.

Quadro 2 - Consequências do assédio moral na saúde física e psíquica da vítima

Efeitos na saúde física	
▪ Aumento da pressão arterial ▪ Cefaleia (dores de cabeça) ▪ Consumo excessivo de álcool**,** tabaco e demais ▪ Diminuição de energia ▪ Dispneia (falta de ar) ▪ Distúrbios digestivos ▪ Dores generalizadas e esporádicas	▪ Dores no peito, pescoço e/ou nas costas ▪ Enjoos ▪ Falta de apetite ▪ Palpitações ▪ Suicídio ▪ Tensões musculares ▪ Tonturas ▪ Fadiga adrenal
Efeitos na saúde psíquica	
▪ Alteração do sono ▪ Descontentamento com o trabalho ▪ Deterioração e/ou abandono de relações pessoais ▪ Dificuldade de se concentrar ▪ Insegurança ▪ Manifestações depressivas ▪ Medo do agressor ▪ Motivação comprometida ▪ Paranoia ▪ Raiva/ irritabilidade	▪ Sensação de inutilidade ▪ Transtornos de estresse pós-traumático (PTSD) ▪ Vontade de chorar por tudo ▪ Vontade de ficar só ▪ Vontade de vingar-se ▪ Constrangimento ▪ Sentimento de humilhação ▪ Sentimento de incapacidade e impotência ▪ Perda de autoestima

Fonte: Adaptado de Nunes (2016), Arenas (2013), Hoel, Sparks e Cooper (2001), Keashly e Jagatic (2003) e Barreto (2003).

As emoções vivenciadas pela vítima de assédio, são marcadas por pensamentos tristes e recorrentes, dessa forma sua vida perde o sentido, resultando em sentimento de culpa e vergonha (Freitas; Heloani; Barreto, 2008). A raiva é um sintoma manifestado principalmente pelos homens (Barreto, 2003; Freitas; Heloani; Barreto, 2008), tendo em vista que, culturalmente, o homem não deve demonstrar fraqueza e tende a ter pensamentos e sentimentos mais agressivos, como raiva e vingança, enquanto as mulheres costumam ter mais tristeza e choro, por exemplo (Nunes; Torga, 2020).

Ademais, esta violência pode causar *burnout*, ou seja, um processo psicopatológico de estresse, caracterizada pelo esgotamento físico, psíquico e emocional de decorrência das condições excessivas de estresse no ambiente laboral, ocasionando distúrbios mentais e psíquicos seguido de stress, hipertensão arterial, perda de memória, ganho de peso, entre outros problemas (Ferraz, 2014).

No que tange, as consequências do assédio moral para as organizações e a sociedade, são diversas, e bastante amplas, conforme elencadas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Consequências do assédio moral para as organizações e sociedade

Consequências do assédio moral para as organizações
▪ Afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho ▪ Elevação de absenteísmo e *turnover* (rotatividade) com custos de reposição ▪ Queda de produtividade em face do moral do grupo e da qualidade do clima de trabalho ▪ Custos judiciais quando das indenizações ▪ Custos de imagem tanto para os clientes internos quanto externos expostos pela mídia ▪ Desmotivação por contágio e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional ▪ Redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da organização ▪ Eventual redução do valor da marca
Consequências do assédio moral para a sociedade
▪ Gastos públicos envolvidos no tratamento dos problemas de saúde ocasionados por essas formas de violência nos ambientes laborais ▪ Aumento das despesas médicas e benefícios previdenciários ▪ Perdas do investimento social em educação e formação profissional ▪ Aumento dos índices de suicídios ▪ Aumento dos custos de processos judiciais e consequentemente a sobrecarga do sistema judiciário

Fonte: Adaptado de Freitas (2001, 2007); Barreto (2005) e Freitas, Heloani e Barreto (2008).

A partir disto, nota-se que além de não existir valor monetário que possa reparar a vivência dos efeitos para o indivíduo (Nunes, 2016), em relação às organizações e o ambiente de trabalho, são seriamente afetadas, e muitas vezes, devido a sutileza das consequências, não se percebe que estas situações podem trazer prejuízos econômicos e sociais em curto e/ou longo prazo (Nunes; Tolfo, 2012).

2.2 Assédio moral no trabalho: Prevenção, combate e intervenção

Para "erradicar a cultura da impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados" (Freitas, Heloani e Barreto, 2008, p. 109). Desse modo, quando há a ocorrência da prática de assédio moral no ambiente organizacional, cabe à gestão da empresa a resolução e combate, pois essa violência não pode ser vista como uma situação interpessoal apenas, mas como um conjunto de situações que englobam necessariamente a organização, seus valores e prática (Nunes; Tolfo, 2013).

De acordo com Einarsen e Hoel (2008) a organização que se preocupa em manter um ambiente laboral saudável, ao mesmo tempo deve considerar a prevenção do assédio com base em:

1) clima social aberto e respeitoso, tolerante à diversidade, que aceita os atritos e busca administrá-los;

2) estilos e práticas de liderança que garantam o constitucionalismo, o respeito e a justiça organizacional, por meio da aplicação igualitária de regras e normas a todos os colaboradores de forma isonômica e considerando as singularidades pessoais;

3) preparação dos gestores, com treinamento e desenvolvimento de capacidade para administrar conflitos;

4) construção de uma organização com metas, regras e responsabilidades claras e com base em princípios éticos;

5) criação e manutenção de uma cultura organizacional contrária ao assédio moral.

Heloani (2004) aponta como uma maneira de amenizar essa violência a organização necessita proporcionar à vítima o direito de denunciar a agressão sofrida, de maneira anônima, assim como, estabelecer na empresa um espaço de discussão, ou seja, um local onde os trabalhadores possam expor seus problemas, angústias e expectativas, tornando fácil o entendimento.

Nunes e Tolfo (2012) complementam que o sistema de ouvidoria precisa ter um acompanhamento e equipe despartidária, ou seja, que não seja influenciada por outros colegas ou por grupos dominantes dentro da organização, caso contrário, o setor terá caráter meramente político, desmotivando os colaboradores em denunciar o assédio sofrido.

É importante também que seja dado um tratamento adequado conferido à vítima e de uma ampla divulgação das consequências do fenômeno para a empresa, assim como, encontrado o problema do assédio, seja realizada uma intensa fiscalização para impedir novas ocorrências, com a punição exemplar dos agressores identificados e instituição de núcleos de mediação, composto por um psicólogo (a) que auxiliará no conflito existente com segurança e imparcialidade, aconselhando os envolvidos (Aguiar, 2008).

.Para Rodrigues e Freitas (2014) nas instituições de ensino superior, a prática de combate e prevenção ao assédio moral, envolve uma atuação efetiva da área de gestão de pessoas e/ou da cúpula, que busque estabelecer canais fluidos e confiáveis de comunicação, informação e diálogo para os servidores e alunos, com a constante formação e acompanhamento daqueles que exercem papéis de lideranças, bem como estabelecimento de regras, políticas e/ou processos claros e amplamente disseminados sobre aspectos que regem a vida do profissional na instituição, e que expressem intolerância a qualquer forma de atentado à segurança física, mental e/ou dignidade do trabalhador no âmbito laboral.

Tolfo, Nunes e Fabro (2015), após uma análise que contemplou 25 estudos de autores nacionais e internacionais, expuseram algumas sugestões de ações importantes para prevenir ou intervir em relação ao assédio moral no trabalho, sendo definidas três categorias: diagnóstico organizacional, prevenção e intervenção, conforme tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Ações de diagnóstico, prevenção e intervenção ao assédio moral no trabalho

Diagnóstico Organizacional	Prevenção	Intervenção
Avaliar os fatores de riscos psicossociais	Promover mudanças na cultura organizacional	Criar espaço de confiança dentro da empresa (comitês, canais de escuta) para que o trabalhador possa expressar suas queixas
Refletir sobre a forma de organização de trabalho e seus métodos de gestão de pessoal.	Educar e capacitar gerentes, pessoas chave e líderes, além dos demais funcionários	Estabelecer um terceiro imparcial (mediador) dentro da empresa
Refletir acerca das práticas organizacionais e da cultura organizacional, averiguando possibilidades de mudanças	Criar um Código de conduta, código de ética, incluir normas de conduta	Aplicar medidas disciplinares e/ou sanções aos agressores e empregadores
Realizar pesquisas com os funcionários	Promover práticas que estimulem o respeito, colaboração e integração entre os funcionários	Identificar e avaliar uma situação de assédio moral, buscando intervir de forma contextualizada, de acordo com a fase na qual a situação se encontra
Verificar o ambiente e acompanhar a equipe	Conscientizar e disseminar informações sobre assédio	Proteger judicialmente a vítima
Realizar discussões formais e informais da avaliação com os funcionários	Dar exemplo de comportamento e/ou conduta adequada e promover mudanças na organização que combatam ao assédio	Minimizar as consequências para a vítima (fornecer apoio psicológico, definir estratégia terapêutica, práticas alternativas, conscientização grupal)
Acompanhar o absenteísmo, as reclamações e as faltas por doença	Desenvolver comunicação interna, promover o diálogo, grupos de debate, espaços de escuta	Formar uma equipe para lidar com o assédio de maneira coordenada e multidisciplinar
Utilizar medidas psicométricas como forma de diagnosticar assédio moral no trabalho	Reduzir o estresse	Possuir conselheiros internos independentes capazes de prover informação da política e dos procedimentos
Investigar a dimensão e natureza do problema	Criar ambiente de trabalho saudável; melhorar as condições de trabalho e garantir qualidade de vida no trabalho.	Demonstrar à organização que o assédio moral é um fenômeno complexo e que todos saem perdendo: indivíduo, organização e sociedade, além de dar visibilidade as situações de assédio moral por parte dos trabalhadores
Realizar pesquisa de clima organizacional	Possibilitar autonomia para organizar o trabalho, fornecer informações e recurso necessários para execução das tarefas e reduzir do trabalho monótono e repetitivo	Coibir comportamentos inadequados que conduzam ao assédio
Questionar a forma de gestão	Aumentar a fiscalização/ controle dos funcionários	Ter procedimentos especiais para casos em que os envolvidos são de diferentes níveis hierárquicos

Fonte: Tolfo, Nunes e Fabro (2015)

A Cartilha de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual, do Governo Federal, publicada por meio do Ministério das Comunicações (2023), orienta as vítimas no ambiente de trabalho, a tomarem as seguintes medidas diante de uma situação de assédio: 1) repudiar de pronto a atitude do assediador e explicitar que esse comportamento trata-se de assédio; 2) pedir ajuda para algum colega observar a conduta do assediador em relação a si; 3) registrar informações sobre a conduta abusiva (como hora, local e conteúdo da conversa, etc.); 4) remeter-se ao assediador acompanhado de um colega; 5) compartilhar a situação com amigos e colegas, bem como denunciar.

A Organização Internacional do Trabalho buscando amenizar o problema do assédio moral, recomenda a adoção da Convenção 190 por parte dos países membros para a afirmação da intolerância à práticas abusivas em especial contra mulheres, cobrando das instituições condenadas a elaboração de medidas preventivas, com indicações claras de direitos e obrigações das vítimas e dos empregadores, proteção dos denunciantes e avaliação dos riscos psicossociais do espaço laboral envolvendo a exposição à violência psicológica (Ilo, 2019).

2.2.1 Legislações pertinentes sobre prevenção e combate ao assédio moral no trabalho

No Brasil, muitas legislações vêm surgindo, no decorrer dos últimos anos, na busca da prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. A seguir serão apresentadas algumas das mais importantes.

1) *A Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação do CNJ.*

No ano de 2020, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituiu, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação, de caráter não só punitivo, como também baseia a prevenção do assédio na gestão e organização do trabalho, por meio, por exemplo, da promoção da comunicação horizontal, do diálogo, o *feedback* e canais de escuta e discussão com o objetivo de identificar problemas e propor ações de melhoria no ambiente e nas relações de trabalho.

Além disso, estipula a promoção de canais de acolhimento, suporte e acompanhamento à vítima. Baldo, Chaebo e Silva (2024), inclusive, pontuam que embora muitos dos canais de comunicação das situações de assédio possuam a nomenclatura “denúncia”, não se pode negar as orientações do CNJ quanto ao acolhimento.

2) *Lei do Programa Emprega + Mulheres.*

No ano de 2022, o governo brasileiro, instituiu o Programa Emprega + Mulheres, alterando a lei de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Assim, o Programa Emprega + Mulheres, definiu a necessidade de prevenção e combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a CLT, passou a obrigar nas empresas a constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio (CIPA+A), tendo assim, as organizações que incluir regras de conduta a respeito do assédio sexual e de outras formas de violência, divulgar sobre o tema, prover procedimentos para recebimento e acompanhamento de denúncias e apuração dos fatos, bem como, aplicar sanções administrativas aos agressores e promover ações de capacitação, de orientação e de sensibilização dos empregados sobre temas relacionados à violência, ao assédio, à igualdade e à diversidade no âmbito do trabalho, no mínimo a cada doze meses.

3) *O Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (PFPEAD).*

No ano de 2023, com a publicação do Guia Lilás e a instituição do Grupo de Trabalho Interministerial sobre o tema assédio moral, o governo federal por meio do colegiado, coordenado pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), promoveu uma série de debates e discussões que deram origem, no ano de 2024, ao Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (PFPEAD), constituído de um plano federal e de planos setoriais de implementação e monitoramento, com a finalidade de combater todas as formas de violências decorrentes das relações de trabalho, como o assédio moral, sexual e a discriminação.

Posteriormente à constituição do programa federal, no mesmo ano de 2024, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) estabeleceu tanto o Comitê Gestor do programa federal como o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal, assim como, orientou os órgãos e entidades federais na criação de seus planos setoriais.

O plano federal objetiva acompanhar a implementação do programa federal, assegurando aos denunciantes o sigilo dos dados pessoais e a proteção contra eventuais ações praticadas em retaliação, assim como, determina que os procedimentos administrativos

correcionais não promovam a revitimização, além de incluir, ações voltadas para os trabalhadores terceirizados.

A estrutura do plano federal, comporta três principais eixos, a prevenção, o acolhimento e a governança. Nesse sentido, no eixo "Prevenção" constituem ferramentas de ações: a formação, a sensibilização e a promoção da saúde e prevenção de riscos e agravos, tendo como principais determinações:

a) oferta de cursos e capacitações com temáticas de prevenção do assédio e da discriminação, tanto na formação inicial do servidor, como na ambientação e estágio probatório, além de, formação complementar específica e periódica aos líderes.

b) sensibilização, que deverá ser realizada por meio de campanhas, materiais informativos, eventos, ações culturais, artísticas, lúdicas ou outras formas de comunicação e expressão, a fim de atingir o maior número possível de pessoas que exercem atividade pública.

c) monitoramento das situações de absenteísmo e adoecimento decorrentes de possíveis situações de assédio e discriminação, com levantamento e monitoramento periódicos do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

O plano federal é bastante abrange, estabelecendo que os editais de licitação e os contratos com empresas prestadoras de serviços executados com regime de dedicação exclusiva de mão de obra, provenham cláusulas em que as empresas contratadas assumam compromisso com o desenvolvimento de políticas de enfrentamento do assédio e da discriminação em suas relações de trabalho, bem como, na sua gestão, e ações de formação para seus empregados.

Ademais, prevê que os conteúdos dos concursos públicos devem observar temáticas do assédio e da discriminação, assim como, no ato de posse do servidor, o mesmo deverá ser cientificado do plano federal, que fará parte dos processos permanentes de formação e capacitação da sua progressão funcional. A temática deverá incorporar, inclusive, os instrumentos estratégicos das entidades e órgãos federais, como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), os Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e os Planos de Integridade.

No eixo "Acolhimento" o plano federal, estabelece uma Rede de Acolhimento, composta por setores das áreas de gestão de pessoas, comissões de ética, ouvidorias, de integridade e o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), com a finalidade de prestar esclarecimentos e informações sobre o tema e acolher as vítimas, assim como, determina a criação de canais permanentes de acolhimento, inclusive, apresenta um Protocolo de Acolhimento para a realização dos atendimentos em seus anexos.

A Rede de Acolhimento serve também para encorajar as vítimas a denunciarem, uma vez que caso a pessoa afetada pela violência, não se sinta em condições de registrar a denúncia, a rede poderá acionar a Ouvidoria a fim de sua equipe realizar o registro, se assim a vítima querer.

O eixo da "Governança", é exercido pelo Comitê Gestor que atua no âmbito nacional, possui natureza deliberativa e objetiva coordenar e supervisionar as atividades do programa federal, sendo composto por comitês estaduais e responsável pelo recebimento, anualmente, dos relatórios com informações sobre o desenvolvimento das ações dos planos setoriais dos órgãos e entidades da administração pública federal.

Os comitês estaduais serão responsáveis por mobilizar os órgãos e as entidades e acompanhar a execução do programa federal no âmbito das unidades descentralizadas da administração pública federal nos Estados e no Distrito Federal.

Nesse sentido, o plano federal é executado por meio de uma Rede Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (RFPEAD), composta pelo Comitê Gestor do plano federal, comitês estaduais de acompanhamento do plano federal e órgãos e entidades da administração pública federal, atuando em rede e visando a cooperação, disseminação de boas práticas, e a colaboração mútua para a construção de ambientes de trabalho livres de assédio, discriminação e todo tipo de violência.

De acordo Albuquerque, Pinheiro e Gonçalves (2024) a implementação das ações do plano federal nos órgãos e nas entidades federais, fortalece os mecanismos de prevenção à violência laboral, sendo que as redes de prevenção, de acolhimento e de governança serão fundamentais para a implementação e o monitoramento das ações, mas, principalmente inovam na democratização das relações de trabalho no âmbito da administração pública federal.

.

2.3 Assédio moral na Administração Pública

"o Homem é o lobo do homem"
Thomas Hobbes

Nos anos de 1990, o governo brasileiro sofreu um conjunto de "reformas", ocasionando um enxugamento do Estado, com evidente descaso das conquistas sociais garantidas na Constituição Federal de 1988, dessa maneira, o reordenamento da "política de gestão dos recursos humanos" na esfera estatal atingiu os direitos conquistados pelo servidor público. (Silva; Raichelis, 2015).

Para Prisco e Tolfo (2017) é nesse contexto marcado pela competitividade e crescimento da precarização das relações de trabalho nas organizações, tanto públicas como privadas que práticas de assédio moral no trabalho se criam, além disso, o processo de globalização, por sua vez, traz reflexos e nas instituições públicas, formando-se importantes desafios como: a burocracia, a cultura permissiva, as relações de poder ambíguas e as necessidades de usuários exigentes.

Não se pode negar a presença dos elementos característicos do assédio moral e abuso de poder nas organizações, pois na maioria destas a racionalidade instrumental prevalece como lógica subjacente às ações (Nunes, 2011; Nunes; Tolfo, 2012). Assim, no setor público, o assédio é um problema endêmico, provavelmente devido, neste ambiente, existir a conjunção de elementos de poder e hierarquia, associados à necessidade de um complexo procedimento administrativo para apurar denúncias (Bambirra, 2018).

Frisa-se que o abuso de poder é algo comum tanto em organizações privadas quanto em públicas, porém, nas organizações públicas os casos são mais visíveis e também divulgados pela mídia (Nunes, 2011). Desse modo, como o setor público volta-se para o bem público, dentro de um esquema social, os abusos que acontecem nesse setor, aparentam chamar mais a atenção, além disso, nota-se que geralmente o assédio moral não está relacionado à produtividade, mas às disputas de poder (Hirigoyen, 2006). Poder este que pode ser em função do cargo hierárquico ou pela rede de contatos e que auxilia e proporciona as ações do agressor em relação a sua vítima (Nunes; Tolfo; Nunes, 2014).

Ademais, a administração no setor público, tem promovido e incentivado gestores a atingirem resultados, independentemente das consequências para o trabalhador, sendo o assédio transformado em ferramenta de gestão (Deleito, 2022) e isto muito se dá devido a Emenda

Constitucional 19/1999 que transformou a administração pública com a inclusão do princípio constitucional da eficiência, responsável por gradativamente, passar a administração burocrática para a administração gerencial, baseada em resultados e foco no cidadão (Arenas, 2013).

Assim, cada vez mais modelos de gestão no setor público com direcionamento em resultados, próprios da iniciativa privada, têm sido adotados, o que vem danificando os ambientes de trabalho e agravando conflitos que degeneram facilmente em assédio moral (Deleito, 2022).

Nesse sentido, os riscos laborais em relação à saúde mental podem se originar das distorções do poder diretivo do empregador, que podem agredir psicológica e mentalmente os colaboradores, seja pela má utilização desse poder diretivo, o que se dá com o assédio moral e o assédio organizacional, seja pela invasão do espaço pessoal, ocasionado pelo teletrabalho (Fonseca, 2015).

O estágio probatório é o período pelo qual um servidor público de provimento efetivo é avaliado, por seu chefe e pares, sendo que, caso aprovado o mesmo adquire a estabilidade, não podendo ser demitido, exceto se cometer infração de natureza grave, dessa maneira, nesse período o mesmo encontra-se mais vulnerável a sofrer práticas assediadoras, tendo em vista que a cobrança pode aumentar, afetando as condições de trabalho do servidor.

Arenas (2013) em seus estudos constatou um número elevado de servidores públicos assediados, com tempo de serviço de até três anos. Desse modo, nota-se que esse tempo de três anos de estágio probatório, apresenta-se como um período propício a prática do assédio.

Além disso, segundo Arenas (2013) o assédio na administração pública assume formas específicas e agravadas, devido ao tempo em que o servidor se mantém exposto à violência, pois em detrimento da estabilidade, o mesmo tende a se manter vinculado à instituição. Assim, a estabilidade funcional do servidor público, apesar de garantir, também o aprisiona, e a violência acaba mostrando-se particularmente destrutiva, pela dificuldade do servidor em abdicar do cargo público e da consequente vulnerabilidade de crises econômicas (Deleito, 2022).

Em relação ao agressor, em alguns casos, devido a estabilidade do servidor para que o mesmo seja punido, há de se cumprir um rito processual legal até sua demissão, o que prolonga a prática dessa violência no tempo, agravando ainda mais as situações de assédio moral vivenciadas pela vítima, sem contar que, por vezes, os processos administrativos instaurados que visam apurar casos de assédio moral, são arquivados, sem serem solucionados, terminando

com a impunidade do agressor (Arenas, 2013). “A impunidade é característica marcante da cultura brasileira e do serviço público” (Nunes, 2016, p. 384).

De acordo com Miada (2019) a maioria dos arquivamentos dos processos administrativos que apuram casos de assédio, no âmbito da administração pública federal, ocorrem de forma prematura, sem o indiciamento do acusado, o que leva a concluir que a causa do problema poderia relacionar-se à incapacidade na realização do juízo prévio à instauração dos feitos disciplinares.

Dessa maneira, percebe-se no setor público que os mecanismos de controle e de penalização são reduzidos daqueles que praticam essas ações, findando por criar um campo propício para essas formas de violência, destacando-se um número importante de vítimas de assédio moral no trabalho nesse setor (Gomes; Lima, 2019).

Apesar disso, é importante salientar que o instrumento da estabilidade presente na administração pública, não deve ser mal visto, pois evita e protege o servidor de demissões arbitrárias, além de permitir que o mesmo desempenhe suas funções sem pressões políticas ou de grupos econômicos, dentre outros motivos, no entanto, não pode ser utilizado para garantir a impunidade de assediadores.

Na administração pública, constantemente entre servidores antigos e novos, pode se firmar uma relação na qual os antigos estabelecem as condutas e comportamento, geralmente baseados na tradição “como sempre foram feitos”, não importando que as regras e as normas formais estabeleçam o inverso, provocando assim um conflito entre gerações, visto que seguem uma natureza de tempo voltada ao passado, como as coisas eram e devem ser (Nunes, 2016). Conflitos não resolvidos podem terminar em práticas assediadoras (Leymann, 1996).

Ademais, por vezes, servidores mais antigos sentem-se ameaçados diante de novatos, por vezes jovens e bem qualificados, acarretando diversas formas de violências tampouco são notadas pelos colegas (Arenas, 2013). Nessa perspectiva, o número de episódios de assédio, acabam superando o quantitativo de casos registrados dessa violência na administração pública, tendo em vista que boa parte das ocorrências sequer são denunciadas pelas vítimas que costumam manterem-se em silêncio por medo de possíveis represálias (Miada, 2019).

Outra prática perversa e violenta presente no serviço público que se tornou banalizada é o desvio de função, que cria o “servidor bombril” (mil e uma utilidades) ou “faz tudo”, não tendo o servidor público o seu direito constitucional respeitado de exercer atribuições para o qual prestou concurso (Ferraz, 2014).

As nomeações de superiores hierárquicos por meio de relações de amizade ou por critérios políticos, sem considerar a competência para o exercício da função também

contribuem para o aumento do assédio moral no setor público, uma vez que o mesmo ao se sentir despreparado para o exercício do seu cargo, pode incorrer em atitudes arbitrárias como maneira de compensar sua incapacidade e limitações (Arenas, 2013).

Nesse sentido, por vezes o assédio moral na administração pública, apesar de imperceptível, devido sua sutileza e delicadeza, traz sempre uma carga de abuso de poder e autoritarismo, sendo que essa prática se enquadra na conduta prevista no art. 11, caput, da lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 de improbidade administrativa, em razão do evidente abuso de poder, desvio de finalidade e violação à impessoalidade ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém (Ferraz, 2014).

Diante o exposto, nota-se que o setor público, é pautado por um sistema hierárquico, em que a disciplina deve ocorrer, e os agentes superiores responsabilizam-se de fiscalizar as atividades dos subordinados que devem aceitar as ordens, devido as mesmas estarem baseadas em normas e preceitos legítimos, assim, nesse sistema a obediência tem como base os regulamentos legais estabelecidos, que em tese, deveriam contribuir para dissuadir situações de assédio moral, no entanto, o que se observa é o contrário, uma vez que esse poder é utilizado por alguns servidores para agir de forma perversa (Arenas, 2013).

2.4 Assédio moral no trabalho nas universidades públicas

> *Como a violência reaparece a cada época sob novas formas, é necessário retomar permanentemente a luta contra ela.*
>
> *Marie-France Hirigoyen.*

As organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio de sua cultura, determinados padrões de relacionamento e estrutura, tanto formal como informal e principalmente os seus valores (Freitas; Heloani; Barreto, 2008). Para Fleury (1995, p. 8), cultura organizacional é:

> [...] um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Nesse sentido, entende-se cultura organizacional como um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo

partilhados por uma diversidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar esses indivíduos em uma coletividade distinta de outras, dessa forma é resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo (Pires; Macedo, 2006).

Nas grandes empresas varejistas, a cultura organizacional é imposta até como uma doutrinação, desta forma, o trabalhador necessita adequar-se aos valores e características da organização para obter a adesão do grupo (Nunes, 2011).

Em determinadas empresas brasileiras, alguns rituais da organização, atingem a dignidade do trabalhador, com situações vexatórias ou obscenas, como: a "dança da garrafa", ou insultos como aceitar ser chicoteado; vestir camisetas com dizeres ofensivos; usar como pingente uma tartaruga ou âncora visível à distância, sugerindo que aquele trabalhador é "lento" ou afundará a empresa, entre muitos outros (Heloani, 2011).

Nunes (2016) ao estudar a cultura organizacional de uma instituição pública federal de ensino, constatou que nos critérios para ocupação de cargos observa-se uma forte influência política ou de relacionamento com pessoas ou grupos dominantes, com uma cultura influenciada pelos traços da cultura brasileira, de lealdade às pessoas e paternalismo, ou seja, se o trabalhador pertence do mesmo grupo dominante tende a ser favorecido e protegido, por outro lado, os "desfavorecidos" de proximidade do poder são cobrados excessivamente em relação ao trabalho e horário, ou têm menos acesso a recurso.

Em instituições como universidades públicas, existe um sistema de apadrinhamento que ocasiona relações de vantagens para algumas pessoas, enquanto os outros são alvos potenciais para o assédio (Nunes; Tolfo; Nunes, 2013) dispondo assim, de espaços para a impunidade, convertendo a submissão em uma condição necessária para adaptar-se (Nunes; Tolfo, 2015).

Além disso, nas universidades, a cultura organizacional competitiva, tomada pelos preceitos da qualidade total, torna acirrado o individualismo, degrada a cooperação, compromete os laços éticos, propiciando a rescisão do coletivo e a formação de espaços universitários patogênicos e adoecedores (Figueiredo; Silva; Santana, 2020). Assim, as instituições universitárias, que deveriam buscar por ambientes saudáveis para seus trabalhadores e usuários, muitas vezes é conivente com práticas hostis e violentas (Nunes; Tolfo, 2012).

Nesse sentido, o não desenvolvimento de práticas e estratégias em universidades, que visem proibir a ocorrência do assédio, por vezes a intervenção ineficaz no combate a esta violência, leva a supor que existe uma cultura institucional que influencia e/ou sustenta a

ocorrência e a continuidade do assédio moral (Nunes; Torga, 2020; Nunes, 2016; Nunes, Tolfo; Espinosa, 2019; Pheko; Monteiro; Segopolo, 2017).

Os pesquisadores Gomes e Lima (2019) ao estudarem a vivência do assédio moral por servidores públicos técnicos-administrativos de uma instituição federal de ensino superior, encontraram na organização problemas relacionados à influência política nas decisões e até abusos nas relações hierárquicas com relatos de servidores manifestando sofrimento mental que em alguns casos, aparentemente, evoluíam para um transtorno emocional mais grave.

Nunes, Tolfo e Nunes (2013) em pesquisa que teve como objetivo identificar a ocorrência de assédio moral no trabalho contra servidores de uma universidade pública federal brasileira, constataram que dos 279 respondentes da pesquisa, 27,6% (77) afirmaram terem sofrido a violência, sendo que maioria das agressões às vítimas foram causadas por colegas de trabalho e chefias, com representação de 45,5% e 44,1% respectivamente.

Além disso, em outro estudo, os respectivos autores, afirmam que, a maioria destes servidores públicos, possuíam conhecimento de casos de assédio moral no setor e/ou na instituição universitária de forma geral (Nunes, Tolfo, Nunes, 2014), sendo o assédio uma prática recorrente em ambientes universitários.

Nunes e Tolfo (2013, p. 150) constataram também que a maioria dos servidores públicos de uma universidade pública, que sofreram assédio no trabalho, não formalizou a denúncia, e daqueles que formalizaram, nada se resolveu, sendo que em alguns casos, a vítima continuou a sofrer a violência, devido a existência de "um corporativismo entre colegas ou superiores que ampara os seus e pune os demais" na instituição.

De acordo com Arenas (2013), a não punição do assediador em razão de corporativismo, aliado ao comportamento permissivo por parte da alta administração, levam à disseminação do mal e causa sentimento de impotência a vítima.

Estudo de Guimarães, Cançado e Lima (2016) em uma instituição federal de ensino superior, constataram a presença de uma cultura permissiva da prática do assédio moral, configurada por um caso de assédio moral do tipo vertical descendente, envolvendo abuso de poder, autoritarismo e manipulação perversa, tendo graves consequências para o servidor assediado, no tocante a sua saúde e para a sociedade, que couberam sérios prejuízos financeiros à organização que deveria zelar pelos bens e direitos do cidadão.

Figueiredo, Silva e Santana (2020) ao realizarem uma pesquisa junto a docentes, identificaram indícios de assédio moral no ambiente laboral de uma universidade federal brasileira, constatando que entre os 76 participantes da pesquisa 38,2% sofreram a violência, sendo 15,7% mulheres e 22,5% homens, além disso, 15,8% sofreram agressões

pontuais/violência psicológica (11,9% mulheres e 3,9% homens), bem como não foi encontrado pelos pesquisadores, preponderância de gênero entre os agressores, no entanto identificaram que os colegas na mesma condição hierárquica foram os principais agressores.

Nunes (2020, p. 214) ao realizar uma pesquisa com discentes e docentes vinculados aos Programas de Pós-Graduação (*stricto sensu*) de uma universidade, constatou que esse ambiente "apresenta semelhanças sutis com o mundo das fábricas", existindo a cobrança e pressão por produtividade, os abusos de poder, a recusa de diferenças e a existência de grupos dominantes, com a consequente manifestação do assédio moral, sendo que os principais agressores dos alunos, considerados "o elo mais fraco", foram os professores (superior hierárquico), enquanto os docentes tiveram seus pares como agressores.

Vieira (2019) em seus estudos feitos em uma universidade federal, com docentes e técnicos-administrativos constatou que 44,2% (76) dos servidores que responderam à pesquisa sofreram assédio, contra 55,8% (96) que disseram nunca terem sido assediados, sendo que dos assediados, 46 (60,53%) eram servidores docentes e 30 (39,47%) eram servidores técnico-administrativos, além disso, 80,9% dos participantes, tomaram conhecimento de algum caso de assédio na instituição e 80,7% nunca participaram de uma ação preventiva feita pela organização.

Rodrigues (2019) na sua pesquisa com servidoras técnicas-administrativas gestoras (16) de uma universidade federal, constatou que mais da metade das entrevistadas, revelaram sofrer ou ter sofrido assédio, caracterizado pelos seguintes comportamentos: ameaças, menosprezo, humilhação e críticas. Enquanto na pesquisa de Morais (2021) 57,5% dos servidores docentes e técnicos- administrativos, se identificaram como vítimas de assédio moral, 37,9% negaram serem vítimas e 4,6% não souberam responder, ademais, pelo menos 70% consideram o assédio um problema comum na universidade.

Nos estudos de Melo (2021) realizado com servidoras técnicas-administrativas, quando questionadas se sofreram assédio, das 47 respondentes do questionário, 27 se identificaram como vítimas. Enquanto Wismann (2021) em pesquisa aplicada somente para técnicos-administrativos de uma universidade federal, constatou que os assediadores são predominantemente os chefes; o assédio é praticado na sua maioria por homens e mulheres (54,7%), seguido por homens, com (40,6%), e o número de pessoas envolvidas nas situações negativas são majoritariamente duas pessoas (34,4%).

Além disso, 61,8% dos pesquisados responderam que não viram e/ou ouviram divulgação sobre o tema assédio moral; 67,6% não realizaram treinamentos/capacitações sobre

a temática; 66,2% dos respondentes não sabem se existe divulgação e 93,7% não conhece política ou prática de prevenção e combate ao assédio moral na organização.

Soares (2023), por sua vez, em pesquisa feita também somente com técnicos-administrativos, constatou que as ações consideradas como assédio moral não tendem para uma frequência alta na escala Likert, no entanto, um percentual significativo de 61,7% dos respondentes considera que o servidor, ainda que estável, tem receio em formalizar uma denúncia de assédio moral.

A partir do exposto, é importante destacar que se a naturalização da prática perversa do assédio moral no âmbito educacional ocorrer, e ainda sustentada pela cultura da instituição, gestores, orientadores e alunos, as condições na organização se tornarão férteis para a prática de atrocidades (Rodrigues; Freitas, 2014).

Além disso, a banalização do assédio moral e a negação de sua existência, bem como dos aspectos negativos no ambiente intensamente turbulento da pós-graduação (mestrado e doutorado), se caracteriza mais uma violência praticada contra os docentes e discentes, com consequências no significado e no sentido do trabalho acadêmico que repercute na produtividade (Nunes; Torga, 2020).

2.5 A Fundação Universidade Federal de Rondônia

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) é uma instituição brasileira pública federal de educação superior, com sede na cidade de Porto Velho, no Estado de Rondônia. A universidade possui oito unidades, localizadas nos municípios de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena.

A universidade tem como principal finalidade, a promoção do saber científico puro e aplicado, atuando nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e contribuindo para o desenvolvimento da região amazônica.

Além do mais, possui uma população acadêmica de nove mil indivíduos, composta por docentes, técnicos-administrativos, discentes e colaboradores terceirizados, ofertando 66 cursos de graduação em funcionamento, 26 cursos de pós-graduação *lato sensu* aprovados e 28 cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

No que tange a sua estrutura organizacional, é constituída por uma administração superior (Reitoria e Conselhos Superiores) e órgãos acadêmicos (Núcleos Acadêmicos de Porto-Velho e diretorias de *campus* do interior), executivos (Diretoria Administrativa do *campus* de Porto-Velho e Pró-Reitorias) e suplementares (Biblioteca Central, Diretoria de Educação a Distância, Diretoria de Registro e Controle Acadêmico e Editora da UNIR).

Além destes, há os setores interligados ao gabinete da reitoria, composto pela Auditoria, Corregedoria, Ouvidoria, Comissão Própria de Avaliação, Comissão de Ética, Procuradoria Jurídica, Assessoria de Comunicação, Assessoria da Reitoria, Assessoria das Relações Internacionais, Secretaria dos Conselhos Superiores e Cerimonial/Protocolo. Dessa forma, nota-se que universidade é dotada de diversas unidades, com muitos setores, e de diferentes níveis hierárquicos estabelecidos, dividindo-se principalmente, entre Reitoria, Pró-Reitorias, Núcleos, Diretorias, Departamentos Acadêmicos, Bibliotecas, Coordenadorias, Secretarias, dentre outros.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo ingressa a descrição dos procedimentos usados neste trabalho, no intuito de preparar a pesquisa de maneira sistematizada a fim de se alcançar os objetivos propostos, dessa maneira, apresenta-se a seguir os métodos e técnicas utilizados neste estudo, como, a caracterização e tipo de pesquisa, população e amostra da pesquisa, o instrumento de coleta e as técnicas de análise de dados, a fim de demostrar o caminho percorrido durante a pesquisa.

3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

O método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento, sendo necessário para se considerar um conhecimento científico, a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, deliberar o método que possibilitou chegar ao conhecimento (Gil, 2008).

Este trabalho se trata de uma pesquisa de natureza aplicada, que segundo Gil (2002), abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem. Nesse sentido, na aplicação deste estudo utilizou-se um instrumento de coleta de dados online, no intuito de obter os dados necessários para a sua concretização.

A presente pesquisa tem abordagem quanti-qualitativa que segundo Creswell (2007) combina os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, bem como questões abertas e fechadas, com formas variadas de dados e assim, abarcando todas as possibilidades, com a inclusão de análises estatísticas e análises textuais.

Em se tratando dos objetivos essa pesquisa se classifica como descritiva, pois busca descrever a características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, explicitando as características, valores e problemas relacionados à cultura de determinada comunidade (Gil, 2008).

Assim, na presente pesquisa busca-se descrever as práticas e características do fenômeno assédio moral no trabalho no contexto dos servidores docentes e técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Em relação aos procedimentos técnicos utilizados, a presente pesquisa, caracteriza-se de três formas: pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é aquela realizada com base em material elaborado que possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, ajudando na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (Gil, 2002), ou seja, sobre o fenômeno do assédio moral no trabalho.

Enquanto a pesquisa documental é aquela que utiliza-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa, dessa maneira nesse tipo de pesquisa, as fontes são muito mais diversificadas e dispersas, sendo bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois aquelas com esse tipo de delineamento cobram, na maioria dos casos, a coleta de documentos para análise (Marconi; Lakatos, 2021; Gil, 2002).

Neste estudo, a pesquisa documental, baseia-se na análise de documentos, como relatórios, com fontes primárias, disponíveis no site da instituição e também entregue pelo setor de saúde da Direção de Gestão de Pessoas (DGP) da instituição. E a pesquisa bibliográfica, é composta por uma variedade de artigos científicos, teses, dissertações, livros e etc. Utilizando-se de diversas obras bibliográficas sobre o tema abordado como, Leymann (1990, 1996), Freitas, Heloani e Barreto (2008), Soboll (2008), Hirigoyen (2005, 2006), Nunes (2011, 2016), Arenas (2013), dentre outras.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2015), é um estudo empírico que busca investigar um fenômeno dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências.

Nesse sentido, o presente estudo encontra-se inserido na realidade de um universo próprio de uma instituição de ensino superior pública federal brasileira, a Fundação Universidade Federal de Rondônia, localizada no Estado de Rondônia, entre os servidores docentes e técnicos-administrativos, sendo aplicado, um instrumento de coleta de dados aos pesquisados na busca de investigar a ocorrência do fenômeno assédio moral no trabalho na instituição pesquisada.

3.2 População e amostra da pesquisa

Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada, assim é necessário selecionar mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação, sendo que a

amostra de pesquisa é selecionada porque os levantamentos, de modo geral, abrangem um universo de elementos tão vasto que se torna inviável considera-los em sua totalidade (Gil, 2002).

Para esta pesquisa, adotou-se a amostragem probabilística aleatória simples que é aquela em que cada elemento da população tem uma chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. Em relação à população deste estudo, definiu-se todos os servidores públicos docentes e técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

De acordo com dados coletados, em julho de 2024, no setor da Diretoria de Administração de Pessoal da UNIR, a instituição possui cerca de 1.248 servidores, sendo 814 docentes permanentes e 434 técnicos-administrativos, distribuídos e lotados em oito *campi* pelo Estado de Rondônia.

Dos 434 técnicos-administrativos, 52 servidores trabalham no regime de teletrabalho, 106 no regime de trabalho híbrido e 276 servidores no regime presencial. Nesse sentido, a população desta pesquisa é composta por aproximadamente 1.248 servidores públicos, recrutados com envio do instrumento de coleta de dados para toda a população pesquisada por meio de e-mail institucional.

Empregou-se para o presente estudo, uma amostra probabilística estimada de 294 respondentes, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, no entanto, apesar da acessibilidade à população estudada com o envio do instrumento de coleta de dados para todos os servidores, sequer todos responderam ao instrumento.

Assim, após o encerramento da pesquisa, foram contabilizadas um total de 254 respostas, destas, 249 pesquisados concordaram em responder ao instrumento enquanto que cinco dos respondentes não concordaram em abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para participar da pesquisa. Nesse sentido, a amostra probabilística estabelecida, neste estudo, não foi atingida, sendo que após a coleta das respostas, efetuou-se o cálculo do erro amostral, sendo obtida a porcentagem de 5,49%.

3.3 Instrumento de coleta de dados da pesquisa

Para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação, ou seja, o questionário, a entrevista e o formulário, sendo que a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos (Gil, 2002).

O questionário, é a “técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito aos pesquisados, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc.”, como principais desvantagens e desvantagens: possui liberdade nas respostas, em razão do anonimato; mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis; tem um custo menor, porém existe a possibilidade de uma porcentagem pequena de devoluções (Gil, 2008, p. 121; Marconi; Lakatus, 2023).

Para a coleta de dados desta pesquisa, foi utilizado um instrumento online, aplicado aos servidores docentes e técnicos-administrativos da instituição. O instrumento de coleta de dados (Apêndice B), utilizado nesta pesquisa é adaptado, validado e amplamente utilizado em estudos anteriores sobre assédio moral no trabalho, como de Nunes (2011), Arenas (2013), dentre outros, sendo possível por meio desse instrumento, identificar os tipos, frequência, formas e consequências do assédio moral, além das ações de combate e prevenção ao assédio na organização estudada.

O instrumento de coleta de dados, deste estudo, é composto por perguntas abertas e fechadas. As perguntas abertas permitem liberdade ilimitada de respostas ao respondente, podendo os pesquisados utilizarem linguagem própria, além de ter a vantagem de não ocorrer influência das respostas pré-estabelecidas pelo pesquisador, permitindo ao pesquisado responder aquilo que lhe vier à mente e as fechadas trazem alternativas específicas para que o respondente escolha uma (Chaer; Diniz; Ribeiro, 2011).

Frisa-se que nesta pesquisa, as respostas fornecidas pelos pesquisados nas perguntas abertas e fechadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva, sendo que o instrumento de coleta de dados, utilizado nesse estudo, compõem-se de um total de 36 questões, na sua maioria fechadas e algumas abertas, divididas em três seções.

A primeira seção do instrumento de coleta de dados, contém um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que garante ao pesquisado seu anonimato e o status confidencial de suas informações.

O TCLE é um documento que permite ao convidado de uma pesquisa, manifestar de forma autônoma, consciente, livre e esclarecida a sua participação no estudo e contém os seguintes itens obrigatórios: justificativa, objetivos e os procedimentos da pesquisa; possíveis desconfortos e riscos da pesquisa, com as medidas para reduzi-los, além dos benefícios trazidos pela pesquisa; possibilidade de o participante recusar-se a participar; garantia do sigilo e privacidade, dentre outros (CNS, 2012).

A segunda seção apresenta questões sociodemográficas, como gênero, idade, etnia, estado civil, formação, lotação, tempo de serviço, renda, carga horária de trabalho, regime de trabalho e vínculo com a instituição, sendo essas informações essenciais na identificação das características sobre os pesquisados a fim de relacioná-las ao fenômeno de estudo.

Na terceira seção, mais especificamente na questão nº 14 do instrumento de coleta de dados, encontram-se as perguntas que versam sobre os comportamentos negativos no ambiente de trabalho, sem o mencionar o termo assédio moral, sendo as questões oriundas do instrumento Negative Acts Questionnaire (NAQ-R), versão revisada, desenvolvido por Einarsen, Raknes e Matthiesen na Noruega em 1994 e revisado em 2001.

O NAQ-R é um questionário amplamente utilizado em pesquisas sobre assédio moral no trabalho. Este instrumento, contém uma escala capaz de medir quantas vezes o pesquisado, durante os últimos seis meses, foi submetido a uma série de atos negativos e comportamentos potencialmente ofensivos (22 atos negativos no total), utilizando-se de uma escala de 5 pontos (1 = nunca; 2 = eventualmente; 3 = mensalmente; 4 = semanalmente e 5 = diariamente). Além disso, o NAQ-R possui uma definição dos autores sobre o que é assédio moral e uma pergunta que questiona se o pesquisado foi assediado nos últimos seis meses e a frequência de ocorrência.

Embora o NAQ-R seja um instrumento validado mundialmente, o pesquisador Nunes (2011), na sua dissertação, após solicitar o questionário, via e-mail, ao grupo de pesquisadores internacionais Einarsen, Raknes e Matthiesen, ampliou algumas das situações de assédio presentes no questionário. Frisa-se que neste estudo, os atos negativos e comportamentos potencialmente ofensivos foram novamente ampliados, com perguntadas sobre situações que envolvem discriminação de gênero, nacionalidade/etnia, cor da pele e/ou religião e teleassédio.

Nunes (2011) também incluiu no instrumento de coleta de dados da sua pesquisa, questões sobre o tema discutido, como: a definição de assédio moral em uma palavra, as consequências das situações vividas/vivenciadas na vida do pesquisado, e se o respondente comentou a situação hostil com quem, e por quê.

Arenas (2013) na sua tese de doutorado, também adotou o NAQ-R e incluiu algumas outras questões, como por exemplo, perguntando à vítima se a mesma, acreditava que o agressor, possuía ou não consciência dos atos praticados, bem como, se saberia informar os motivos que levaram o agressor a ter atitudes hostis para consigo, sendo que essas questões também foram adotadas no instrumento de coleta de dados deste estudo.

Ademais, nesta pesquisa, foram incluídas mais cinco perguntas no instrumento de coleta de dados: 1) questionando o regime de trabalho do pesquisado (se presencial, teletrabalho ou híbrido); 2) perguntando à vítima se a situação de assédio, envolveu algum tipo de preconceito

de cunho ideológico político ou em relação a religião, orientação sexual, gênero ou etnia da vítima; 3) questionando a vítima, quem praticou a atitude hostil (se docente, técnico ou discente); 4) questionando ao pesquisado, o que seria relevante para inibir/reduzir as situações de assédio moral na instituição e 5) agradecendo ao pesquisado pela sua participação e perguntando, se o mesmo teria algum comentário/sugestões/críticas e/ou elogios a realizar em relação à pesquisa.

No Quadro 4 a seguir, encontra-se descritos os objetivos desta pesquisa, devidamente relacionados às perguntas constantes no instrumento de coleta de dados, para fins de atingimento dos resultados.

Quadro 4 - Relação entre objetivos da pesquisa e perguntas do instrumento de coleta de dados

Objetivo Geral	
Elaborar um diagnóstico com ações preventivas contra o assédio moral no trabalho no ambiente de trabalho dos servidores docentes e técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia	
Objetivos específicos	**Numeração das perguntas do instrumento**
1. Investigar as práticas e características de assédio moral ocorridas no ambiente de trabalho dos servidores docentes e técnicos-administrativos da UNIR.	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 27, 28, 30
2. Verificar as consequências do assédio moral aos servidores docentes e técnicos-administrativos da UNIR.	20, 21, 25, 26, 29,
3. Averiguar as ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho na UNIR.	31, 32, 33, 34, 35

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dessa forma esta pesquisa apresenta um total de 36 perguntas no instrumento de coleta de dados, sendo 45 atos hostis dispostos na questão nº 14.

3.3.1 Aplicação e divulgação do instrumento de coleta de dados e TCLE

O instrumento de coleta de dados juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, foram elaborados e disponibilizados no Formulário Google Forms de maneira online. Dessa forma, os respondentes acessaram o instrumento de coleta de dados e o TCLE, por meio de um link que foi encaminhado, por meio de e-mail institucional para todos os servidores organização, a fim destes responderem.

Durante a fase de aplicação deste estudo, realizou-se uma ampla divulgação da pesquisa na organização com envio de mensagens para os e-mail institucionais dos setores disponibilizados no site da universidade, divulgação da pesquisa por meio da Pró-Reitoria de

Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ), contatos com os diretores de *campi* do interior para disseminação do instrumento de coleta de dados, assim como, mobilizações nos grupos de *Whatsapp* de trabalho por meio do compartilhamento de folder virtual (Apêndice C) e publicação da pesquisa na página da ADUNIR (Anexo B), além de visitas nos setores do *campus* de Porto-Velho para a entrega de planfetos de divulgação da pesquisa (Apêndice C).

Nesse sentido, a divulgação da pesquisa contou com a ajuda de uma ampla rede, composta por sindicato, universidade, líderes gestores e grupos virtuais de trabalho dos servidores.

3.3.2 Aspectos éticos da pesquisa

Neste estudo, foram adotados todos os critérios éticos necessários para a sua concretização. Dessa forma, finalizada a fase de qualificação do projeto de pesquisa, primeiramente, obteve-se a anuência (Anexo A) da instituição estudada, concedida pela Reitoria da universidade. Em seguida, foi realizada a submissão do projeto de pesquisa e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A) ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIR, para apreciação, sendo ambos aprovados conforme o Parecer Consubstanciado de nº 7.080.242 e nº CAAE 81285224.5.0000.5300.

No TCLE foram definidos dois riscos mínimos para os respondentes da pesquisa, como: 1) o vazamento de dados e a 2) possibilidade de sentimento de desconforto, por parte do pesquisado, ao relembrar algumas situações desagradáveis vividas no seu ambiente de trabalho, sendo adotadas todas as medidas necessárias para a minimização dos riscos estipulados.

3.3.3 Pré-Teste do instrumento de coleta de dados da pesquisa

Logo após a aprovação do projeto de pesquisa pelo CEP/UNIR, realizou-se o pré-teste do instrumento de coleta de dados da pesquisa. O pré-teste foi encaminhado por e-mail institucional a seis servidores (três docentes e três técnicos-administrativos) da população pesquisada que foram selecionados para participar do procedimento.

O pré-teste ou teste piloto, é aplicado a uma amostra da população a ser pesquisada, e busca verificar se o instrumento de coleta de dados apresenta os seguintes componentes: fidedignidade – obter os mesmos resultados, independente de quem o aplica; validade – analisar se todos os dados recolhidos são necessários à pesquisa ou se nenhum dado importante tenha

sido esquecido durante a coleta; operatividade – verificar se o vocabulário se apresenta acessível e se está claro o significado de cada questão (Gil, 2008; Marconi e Lakatos, 2023).

Por meio do pré-teste, os servidores respondentes expuseram sugestões de melhorias em relação às perguntas do instrumento de coleta de dados. Assim, dentre os apontamentos feitos, constou a ocorrência de perguntas mal formuladas de difícil entendimento, correções de textos e inclusão/substituição de termos utilizados em determinadas questões. Após a aplicação do pré-teste, foram realizados os ajustes necessários e posteriormente iniciou-se a etapa seguinte da pesquisa que se tratava da aplicação do instrumento de coleta de dados aos pesquisados.

3.3.4 Coeficiente Alfa de *Cronbach*

Após a finalização da aplicação do instrumento de coleta de dados aos pesquisados, verificou-se a sua validade, em relação a escala de 5 pontos, por meio do coeficiente Alpha de *Cronbach*, com o uso do *software* estatístico *PSPP versão 30.0.0*. De acordo com Cortina (1993) o Alfa de *Cronbach* é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados. Para Hair *et al.,* (2009) quanto mais próximo de 1 for o valor do Alpha de *Cronbach*, maior será a consistência interna do instrumento utilizado, sendo que os valores de 0,60 a 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade. Nesta pesquisa o valor do índice atingido foi de 0,970.

3.4 Análise e interpretação dos dados da pesquisa

De acordo com Gil (2002) como na maioria dos casos, os documentos a serem utilizados na pesquisa não receberam nenhum tratamento analítico, é necessário a análise de seus dados. Creswell (2007, p. 194) define qualquer técnica de análise de dados, em última instância, como uma metodologia de interpretação, dessa maneira tem procedimentos próprios envolvendo a preparação dos dados para a análise, uma vez que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem”.

Assim, a interpretação dos dados, que pode ocorrer, após ou juntamente com a análise, consiste fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros conhecidos, sejam os mesmos derivados de teorias ou de estudos realizados anteriormente (Gil, 2002). Para a análise dos dados qualitativos deste estudo, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977, p. 42) que:

> Caracteriza-se por um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Adotou-se a técnica categorial que visa a redução de dados por meio de codificação e organização temática, tendo como principais fases: 1) pré-análise que consiste na seleção do material a ser analisado; 2) codificação que é a fase de transformação dos dados brutos, utilizando-se de registros a serem agrupados; 3) categorização, que é a etapa de organização e classificação do material em um conjunto de unidades de registro significativas e 4) interpretação, que constitui-se no processo inferencial.

Para Marconi e Lakatos (2021) a análise de amostras de dados quantitativos, de maneira geral, pode incluir o resumo dos dados em tabelas de frequências, representações gráficas e a estimativa de parâmetros ou indicadores estatísticos. Dessa forma, para a análise e tratamento dos dados quantitativos desta pesquisa, utilizou-se a estatística descritiva, na busca de uma melhor explanação das informações obtidas, com o auxílio do *software Power BI Desktop.*

No intuito de facilitar as análises, utilizou-se uma categorização dos atos negativos e comportamentos potencialmente ofensivos descritos no instrumento de coleta de dados, de acordo com a classificação de Hirigoyen (2006): 1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física e sexual, buscando-se obter uma melhor compreensão dos dados. Assim, este agrupamento possibilitou analisar cada grupo, somando a frequência de ocorrência de cada situação ao grupo, com o intuito de obter um quadro geral de cada categoria.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa a fim de se alcançar os objetivos propostos. Dessa maneira, nos tópicos e subtópicos seguintes, constam: a) uma breve análise da política de prevenção e combate ao assédio moral da UNIR; b) análises de relatórios, com fontes primárias, em relação ao quantitativo de manifestações do tipo "denúncia" registradas na Ouvidoria e informações sobre o número de servidores afastados por motivo de saúde na instituição; E por fim, c) os resultados dos dados coletados por meio do instrumento de coleta de dados aplicado aos servidores da instituição.

4.1 A Política de Prevenção e Combate aos Assédios Moral, Sexual, Institucional e de todas as formas de discriminação da UNIR

A UNIR, regulamentou a sua política de prevenção e combate ao assédio moral, por meio da Resolução nº 684, de 07 de maio de 2024, abrangendo também os assédios sexual e organizacional, além de todas as formas de discriminações no âmbito da organização, aplicando-se a todas as condutas abusivas, praticadas de forma presencial ou virtual contra qualquer integrante da comunidade universitária.

A respectiva política, define como principais atores fundamentais no combate à violência do assédio moral no âmbito da instituição: a Ouvidoria, as unidades acadêmicas e ou/ administrativas, a Comissão de Ética, a Corregedoria, a Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis, a Pró-Reitoria de Administração e o Comitê Permanente de Prevenção e Combate aos Assédios Moral, Sexual, Institucional e de todas as formas de discriminação na universidade (UNIR, 2024).

Salienta-se que dentre as unidades apresentadas, a Pró-Reitoria de Administração por meio da Diretoria de Gestão de Pessoas é aquela que deverá executar as ações de combate ao assédio, voltadas principalmente aos servidores da instituição (UNIR, 2024).

Segundo a resolução, a Ouvidoria é o setor responsável por receber a denúncia e analisá-la, nesse sentido, sendo a queixa admitida, deverá ser encaminhada para os setores apuratórios (Corregedoria e/ou Comissão de ética) enquanto as unidades da Diretoria de Gestão Pessoas, Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis e Serviço de Psicologia Aplicada atuam como promotoras da rede de apoio (ao denunciante/vítima) e mediação de conflitos, e o Comitê Permanente de Prevenção e Combate aos Assédios Moral responsabiliza-se por monitorar as ações (UNIR, 2024).

A resolução também determina que anualmente seja realizada a semana de prevenção e combate ao assédio moral no âmbito da organização, assim como prevê a criação de uma câmara de prevenção e resolução administrava de conflitos, composta por servidores públicos efetivos, e de um Código de Conduta da UNIR, englobando discentes, servidores e demais membros pertencentes à comunidade acadêmica (UNIR, 2024).

4.2 Análise de documentos da Ouvidoria e Corregedoria da UNIR

A partir da análise de relatórios de gestão da universidade, disponíveis no site da instituição, levantou-se na tabela 2 a seguir, o número de manifestações do tipo "denúncia" que ocorreram na Ouvidoria da instituição, entre os anos de 2018 a 2023.

Tabela 2 - Número de denúncias registradas na Ouvidoria da UNIR

Nº de denúncias	Ano
12	2018
21	2019
19	2020
21	2021
36	2022
65	2023

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Diante dos dados apresentados, constata-se que o número de manifestações do tipo "denúncia" aumentou na organização, entre o período de 2018 a 2023, não sendo possível identificar quais destas relacionam-se com o fenômeno estudado. Nesse sentido, a instituição necessita promover maior publicidade para a comunidade acadêmica, em relação ao quantitativo de denúncias relacionadas ao assédio moral.

No site da Corregedoria da universidade, o setor disponibilizou o seu primeiro Relatório de Gestão Correcional, referente ao ano de 2024, sendo constatado no documento que o setor apresenta algumas problemáticas que comprometem a responsabilização administrativa e geram riscos institucionais, como: 1) o baixo contingente de servidores; 2) o acúmulo de processos pendentes e 3) a prescrição de demandas, uma vez que muitos dos processos acumulados encontram-se prescritos.

4.3 Análise do relatório do setor de saúde da universidade

A partir da análise do relatório do setor de saúde da universidade, concedido em novembro de 2024, foi possível levantar o número de servidores afastados por motivo de saúde de 2020 a 2023 na instituição, conforme descrito na tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Número de servidores afastados por motivo de saúde na UNIR

Nº de afastamentos	Ano
194	2020
199	2021
387	2022
310	2023

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

De acordo com os dados apresentados acima, constatou-se que ocorreu um aumento no número de afastamentos de servidores por motivo de saúde na instituição estudada, principalmente no período de 2022 e 2023, em comparação com os anos anteriores (2020 e 2021).

4.4 Descrição dos pesquisados: servidores docentes e técnicos-administrativos

Após a apresentação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aos pesquisados, a segunda parte do instrumento de coleta de dados continha as questões sociodemográficas a serem respondidas pelos servidores, desta forma, para uma melhor visualização dos 249 servidores que responderam ao instrumento de coleta de dados deste estudo, foram elaboradas tabelas contendo a descrição das características dos pesquisados no que diz respeito ao perfil e aspectos de trabalho.

Na tabela 4 a seguir, apresenta-se o gênero, idade, etnia, estado civil, e nível de escolaridade dos respondentes da pesquisa.

Tabela 4 - Descrição do perfil dos servidores respondentes da pesquisa

	Frequência	Porcentagem (%)
GÊNERO		
Feminino	131	52,61
Masculino	116	46,59
Não-binário	01	0,40
Preferiu não responder	01	0,40
IDADE		
40-44 anos	50	20,08
35-39 anos	46	18,47
50-55 anos	41	16,47
Acima de 56 anos	38	15,26
45-49 anos	37	14,86
30-34 anos	27	10,84
24-29 anos	09	3,61
Preferiu não responder	01	0,40
ETNIA		
Branca	127	51,00
Parda	101	40,56
Afrodescendente	12	4,82
Preferiu não responder	06	2,41
Asiática	02	0,80
Indígena	01	0,40
ESTADO CIVIL		
Casado(a)/União estável	161	64,66
Solteiro(a)	52	20,88
Divorciado/separado (a)	30	12,05
Viúvo(a)	03	1,20
Preferiu não responder	02	0,80
Amasiado	01	0,40
NÍVEL DE ESCOLARIDADE		
Pós-Graduação – Doutorado	76	30,52
Pós-Graduação – Mestrado	74	29,72
Pós-Graduação – Especialização	55	22,09
Pós-doutorado	29	11,65
Graduação	11	4,42
Graduação Incompleta	2	0,80
Ensino Médio	2	0,80

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dos 249 respondentes desta pesquisa, a maioria são do sexo feminino (52,61%) seguido do sexo masculino (46,59%) e encontra-se na faixa etária de idade de 40 a 44 anos, apresentando-se como uma população de pesquisados com poucos servidores jovens. Além disso, a maioria dos respondentes declararam pertencer a etnia branca (51%) e parda (40,56%). Em relação ao estado civil, a maioria é casado ou em união estável (64,66%), assim como também possuem nível de escolaridade elevado, de pós-graduação, como doutorado (30,52%). mestrado (29,72%) e especialização (22,09%).

Frisa-se que em alguns itens, como gênero, idade, etnia e lotação, há alguns servidores que preferiram não responder e isto pode ter ocorrido em virtude do medo em ser identificado, tendo em vista se tratar de um tema, muitas vezes, sensível para aqueles que sofrem ou sofreram a violência do assédio moral. Na tabela 5 a seguir é apresentada a descrição dos respondentes da pesquisa, em relação ao seu trabalho, englobando as questões sobre o vínculo com a instituição, carga horária de trabalho, faixa salarial, tempo de organização, regime de trabalho e se possui função gratificada.

Tabela 5 - Descrição dos dados contratuais dos servidores respondentes da pesquisa

	Frequência	Porcentagem (%)
VÍNCULO COM A INSTITUIÇÃO		
Servidor Docente efetivado	129	51,81
Técnico-administrativo - classe E (nível superior)	63	25,30
Técnico-administrativo - classe C/D (nível médio)	52	20,88
Servidor Docente substituto	5	2,01
CARGA HORÁRIA DE TRABALHO		
40 horas	134	53,82
Dedicação exclusiva	97	38,96
20 horas	07	2,81
30 horas	10	4,02
25 horas	01	0,40
FAIXA SALARIAL		
3 a 6 salários mínimos (R$ 4.237 a R$ 8.472,00)	97	38,96
6 a 9 salários mínimos (R$ 8.473,00 a R$ 12.708,00)	75	30,12
maior que 9 salários mínimos (maior que R$ 12.709,00)	60	24,10
2 a 3 salários mínimos (R$ 2.824 a R$ 4.236,00)	17	6,83
TEMPO QUE TRABALHA NA INSTITUIÇÃO		
de 10 a 15 anos	71	28,51
de 5 a 10 anos	65	26,10
de 15 a 20 anos	36	14,46
Menos de 3 anos	33	13,25
de 3 a 5 anos	18	7,23
de 20 a 30 anos	16	6,43
mais de 30 anos	10	4,02
REGIME DE TRABALHO		
Presencial	179	71,89
Híbrido	54	21,69
Teletrabalho	16	6,43
CARGO DE DIREÇÃO OU FUNÇÃO GRATIFICADA		
Não ocupa	194	77,91
Ocupa	55	22,09

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dos 249 respondentes desta pesquisa, a maioria, 53,82% são docentes (efetivos e substitutos), e 46,18% são técnicos-administrativos. Os servidores em sua maioria, adotam a carga horária de trabalho de 40 horas (53,82%) e dedicação exclusiva (38,96%), além disso a maioria (38,96%) possui a faixa salarial entre 3 a 6 salários mínimos (R$ 4.237 a R$ 8.472,00).

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, a maioria, 28,51% trabalham de 10 a 15 anos e, 26,10% de 5 a 10 anos, enquanto 13,25% de servidores têm menos de três anos de instituição, ou seja, se encontram em período de estágio probatório. Ademais, a maioria dos servidores têm regime de trabalho de forma presencial (71,89%) e não ocupa cargo de direção (77,91%).

Na tabela 6 a seguir, é apresentado o local de lotação dos respondentes da pesquisa. A questão que perguntava o local de lotação era aberta e opcional, assim, o pesquisado poderia responder de forma livre, especificar o setor ao qual pertencia ou apenas informar se tratava de um Departamento Acadêmico, Pró-Reitoria, ou Secretaria, por exemplo, assim como não responder, por motivo de anonimato.

Tabela 6 - Lotação dos servidores respondentes da pesquisa

LOCAL DE LOTAÇÃO	Frequência	Porcentagem (%)
Departamento Acadêmico	127	51,00
Pró-Reitoria	29	11,65
Preferiu não responder	25	10,04
Direção de Campus	13	5,22
Biblioteca	11	4,42
Secretaria Acadêmica	11	4,42
Coordenadoria Administrativa	10	4,02
Reitoria	07	2,81
Diretoria de Gestão de Pessoas	04	1,61
Diretoria de Registro e Controle Acadêmico	03	1,20
Diretoria de Tecnologia da Informação	03	1,20
Gabinete da Reitoria	02	0,80
Auditoria	01	0,40
Assessoria de Comunicação	01	0,40
Diretoria de Educação a Distância	01	0,40
Secretaria dos Conselhos Superiores	01	0,40
Total	**249**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dos 249 servidores respondentes, mais da metade (51%) estão lotados em Departamentos Acadêmicos, enquanto 11,65% encontram-se desempenhando suas funções em Pró-Reitorias e 10,04% prefeririam não revelar o setor de lotação.

4.5 Caracterizando o assédio moral na UNIR

Neste tópico, serão apresentados nos subtópicos seguintes: a compreensão do assédio moral por parte dos pesquisados, categorização dos atos hostis, identificação da violência e descrição dos agressores, comentários, denúncias e casos conhecidos sobre a violência,

consequências do assédio e as práticas e políticas relacionadas à violência laboral na universidade.

4.5.1 Compreensão do assédio moral

Das 249 respostas obtidas, 223 pesquisados mencionaram apenas uma palavra, enquanto 26 pesquisados, optaram em definir por meio de uma frase mais extensa. Das 223 palavras mencionadas, foram contabilizadas 62 palavras diferentes, nesse sentido, na tabela 7 a seguir optou-se por apresentar somente aquelas que obtiveram a frequência superior a 5.

Tabela 7 - Definição de Assédio Moral em uma palavra

PALAVRA	Frequência
Abuso	35
Desrespeito	28
Constrangimento	22
Humilhação	18
Perseguição	13
Crime	9
Violência	9
Importunação	6
Intimidação	6
Pressão	6
Agressão	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Das 11 palavras apresentadas acima, aquelas com os maiores números de menções foram *abuso* (35), seguida por *desrespeito* (28), *constrangimento* (22) e *humilhação* (18). As palavras "abuso" e "desrespeito" relacionam-se diretamente com os comportamentos e atos hostis praticados no assédio moral. Hirigoyen (2006), define o assédio moral como toda e qualquer conduta abusiva. Enquanto as palavras "constrangimento" e "humilhação" também muito mencionadas pelos respondentes, são citadas na definição de Freitas, Heloani e Barreto (2008), segundo esses autores:

> Assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, **humilhar**, vexar, **constranger**, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

A palavra humilhação também é mencionada por Hirigoyen (2006), segundo a autora, o que há em comum nos quadros de assédio em relação às outras formas de sofrimento no ambiente laboral é a predominância da vergonha e da humilhação. Ademais, a palavra *perseguição* (13) bastante mencionada pelos respondentes, é citada por Heinz Leymann na sua definição de *mobbing*, assim como é descrita por Hirigoyen (2006) que define *mobbing*, como o início às perseguições coletivas e à violência ligada à organização, mas que podem incluir desvios que, progressivamente, transformam-se em violência física.

Além destas, outras palavras foram mencionadas pelos respondentes: autoritarismo, atormentar, coerção, opressão, invasão, inveja, perturbação, pesado, piadinhas, prepotência, sacarmos, soberba, sofrimento, submissão, sufocamento, tortura, tóxico, transtorno, trauma, vergonha e violação. A maioria das palavras mencionadas estão presentes na literatura da temática, como as palavras "piadinhas" e "sacarmos", que são, muitas vezes, a maneira sutil como o assédio moral se inicia, e as palavras "trauma" e "vergonha" que podem significar as consequências ocorridas para as vítimas desta violência.

Em relação as palavras "piadinhas", "sarcarmos" e "vergonha", mencionadas pelos respondentes, o autor Heloani (2004) pontua que o assédio moral é uma violência sutil no qual o medo (de caráter mais objetivo) e a vergonha (mais subjetiva, mas com consequências devastadoras) se unem, ocultando a covardia dos ataques, ou seja, a violência pode se iniciar com brincadeiras de mal gosto, e assim provocar reações negativas na vítima.

No que diz respeito a palavra "trauma" também mencionada pelos respondentes, a autora Hirigoyen (2006) afirma que o assédio moral provoca sequelas marcantes que podem evoluir para estresse pós-traumático até uma sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras da personalidade. A seguir apresenta-se algumas das respostas fornecidas pelos pesquisados que optaram por descrever um conceito mais abrangente sobre o respectivo termo.

Para uma melhor análise, neste tópico assim como nos demais, os pesquisados serão identificados por P1, P2, P3 e assim sucessivamente

> Falta de empatia pelo próximo (P34).
>
> Atentado à moralidade (P22).
>
> Ação **repetida** e constante que causa **constrangimento**, incômodo e **tristeza** (P78).
>
> Ações **intencionais** e **repetitivas** que **excluem**, **constrangem**, limitam e **violentam emocionalmente** a pessoa (P92).

> Conduta **abusiva** e **repetitiva**, que pode ser agressiva ou **sutil**, **intencional** ou não, e visa desestabilizar, **humilhar** ou ofender a vítima, comprometendo sua **saúde física**, **mental** ou moral (P145).

As palavras como constrangimento/constrangem (P78 e P92), humilhar (P145) e abusiva (P145) mencionadas nas frases acima, aparecem novamente e relacionam-se com a definição de assédio moral, que é descrita pela maioria dos autores que abordam sobre este tipo de violência laboral, como Hirigoyen (2006) e Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Notadamente, os pesquisados P78, P92 e P145 apresentaram possuir conhecimento também sobre as características que envolvem o fenômeno do assédio como, a intencionalidade e a repetição dos atos, assim como das consequências geradas por essa violência, como tristeza, violação emocional, e degradação da saúde física e mental

O respondente P34 menciona a falta de empatia do agressor que pratica o assédio em relação ao outro, não se colocando no lugar daquele que sofre, enquanto o respondente P22 cita o atentado à moralidade que fere a dignidade da pessoa assediada, assim como afirma Heloani (2004), pois segundo o autor essa violência representa a expropriação da dignidade no trabalho, nesse sentido, a Organização Internacional do Trabalho por meio da Convenção nº 19, orienta que é importante as organizações possuírem uma cultura de trabalho com base no respeito mútuo e na dignidade do ser humano destinada a prevenir a violência e o assédio.

Após a exposição da compreensão dos respondentes sobre a definição do assédio moral, em uma palavra, e dos conceitos abrangentes sobre o termo, descritos por parte de alguns dos pesquisados, serão exibidas nos próximos tópicos, as 45 situações que sob determinada frequência e duração, podem ser consideradas como assédio moral**.**

4.5.2 Descrição das situações hostis

De acordo com a parte metodológica desta pesquisa, as listas de atos hostis apresentadas no instrumento de coleta de dados, foram categorizadas de maneira convergente com a classificação de Hirigoyen (2006). Depois da categorização dos seguintes atos hostis, partiu-se para a análise da categoria e posteriormente das situações pertencentes a mesma.

4.5.2.1 Deterioração proposital das condições de trabalho

De acordo com Hirigoyen (2006) as situações hostis elencadas nesta categoria objetivam fazer a vítima parecer uma pessoa incompetente, com isso o agressor pode critica-la

constantemente, e eventualmente encontrar pretextos para demiti-la ou afasta-la, além disso, são as atitudes que costumam ser as primeiras visíveis quando o assédio vem de cima para baixo.

Na tabela 8 a seguir é apresentada a soma da frequência das 15 situações categorizadas neste grupo, assim como a porcentagem da ocorrência das situações.

Tabela 8 - Frequência da Categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho

	Frequência	Porcentagem (%)
Nunca	2287	61,00
De vez em quando	725	19,00
Mensalmente	287	8,00
Semanalmente	243	7,00
Diariamente	193	5,00
Total	**3735**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No que tange às situações da categoria Deterioração Proposital das Condições de Trabalho, constatou-se que 12% dos respondentes desta pesquisa, podem ser considerados vítimas de assédio moral no trabalho, tendo em vista que marcaram ao menos uma das 15 situações de violência como vivenciadas semanalmente ou diariamente no ambiente laboral. Nunes (2011) em seus estudos com servidores docentes e técnicos-administrativos de uma universidade federal encontrou resultado aproximado de 9%, enquanto Wismann (2022) em seus estudos somente com técnicos-administrativos relevou que 4% destes servidores eram assediados nesta categoria.

As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram: 1) Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva (26,9%); 2) Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência (14,86%); 3) Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica (13,25%).

Identificou-se também como as situações mais marcadas nesta pesquisa: 4) “Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho” e “Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis” (12,45%). Diante disto, tem-se que a retirada de tarefas ou substituição destas por outras maçantes, podem ocasionar um alto desestímulo do trabalho efetuado, assim como o não fornecimento dos meios de trabalhar é uma maneira eficaz, de fazer a vítima pensar que é incompetente.

As frequências da ocorrência das situações presentes nesta categoria podem ser visualizadas na tabela 9 a seguir.

Tabela 9 - Frequência das situações da categoria: Deterioração Proposital das Condições de Trabalho

Situações	Freq. %	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	Freq.	73	77	32	39	28	249
	%	29,32	30,92	12,85	15,66	11,24	100
Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência	Freq.	111	68	33	20	17	249
	%	44,58	27,31	13,25	8,03	6,83	100
Houve supervisão excessiva de seu trabalho	Freq.	144	51	25	17	12	249
	%	57,83	20,48	10,04	6,83	4,82	100
Retiraram a sua autonomia de trabalho	Freq.	130	70	21	16	12	249
	%	52,21	28,11	8,43	6,43	4,82	100
Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	Freq.	130	60	28	20	11	249
	%	52,21	24,10	11,24	8,03	4,42	100
Foi pressionado a não reclamar de um direito que você tinha (ex: licença médica, afastamento do trabalho, férias)	Freq.	177	36	15	08	13	249
	%	71,08	14,46	6,02	3,21	5,22	100
Induziram você a erros	Freq.	152	56	17	15	09	249
	%	61,04	22,49	6,83	6,02	3,61	100
Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis	Freq.	155	42	21	17	14	249
	%	62,25	16,87	8,43	6,83	5,62	100
Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	Freq.	169	43	12	14	11	249
	%	67,87	17,27	4,82	5,62	4,42	100
Agiram de modo a impedir que obtenha promoção	Freq.	188	27	12	13	09	249
	%	75,50	10,84	4,82	5,22	3,61	100
Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço	Freq.	148	58	14	13	16	249
	%	59,44	23,29	5,62	5,22	6,43	100
Foram atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos	Freq.	131	62	27	21	08	249
	%	52,61	24,90	10,84	8,43	3,21	100
Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica	Freq.	178	27	11	19	14	249
	%	71,49	10,84	4,42	7,63	5,62	100
Privaram-lhe do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros	Freq.	201	25	07	05	11	249
	%	80,72	10,04	2,81	2,01	4,42	100
Desqualificam você enviando e-mails fora do seu ambiente de trabalho	Freq.	200	23	12	06	08	249
	%	80,32	9,24	4,82	2,41	3,21	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Salienta-se que neste estudo, constatou-se que as duas primeiras situações mais marcadas, foram também a mais assinaladas nos estudos de Nunes (2011) e Wismann (2022). Para Barreto (2005) o trabalho além de gerador de identificação, realização e reconhecimento, também alberga uma parte de esforço e sofrimento, vinculado à sobrecarga, intensificação do ritmo, aumento da produtividade, flexibilidade e competitividade que ocorrem diante de mudanças, reestruturações e novas políticas de gestão.

4.5.2.2 Isolamento e recusa de comunicação

Segundo Hirigoyen (2006) as situações elencadas nesta categoria são procedimentos sentidos profundamente pela vítima, mas banalizados pelo agressor e podem provir tanto dos colegas como da chefia. Na tabela 10 a seguir é apresentada a soma da frequência das 10 situações categorizadas neste grupo, assim como a porcentagem da ocorrência das situações.

Tabela 10 - Frequência da Categoria: Isolamento e Recusa de comunicação

	Frequência	**Porcentagem (%)**
Nunca	1738	70,00
De vez em quando	401	16,00
Mensalmente	136	5,00
Semanalmente	127	5,00
Diariamente	88	4,00
Total	**2.490**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No que diz respeito às situações da categoria Isolamento e Recusa de Comunicação, constatou-se que 9% dos respondentes deste estudo, podem ser considerados vítimas de assédio moral no trabalho, uma vez que marcaram ao menos uma das 10 situações de violência como vivenciadas semanalmente ou diariamente no ambiente laboral.

O ato hostil de isolar o servidor dos demais, retirando sua comunicação com os colegas, é uma forma de destruir psicologicamente alguém, pois não permite a sua defesa, rompendo com as alianças e impedindo a solidariedade. As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram: 1) Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados (16,47%); 2) Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você (14,45%);

3) Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos (12,45%) e 4) Ignoraram sua presença (12,05%).

De acordo com Barreto (2005) o que estabelece e sustenta as práticas do assédio é um sistema afetivo, ancorado no medo, humilhação, vergonha, baixa estima, isolamento e solidão, com emoções que se entrelaçam fortalecendo o medo ao mesmo tempo em que garante ao outro o gerenciamento dos conflitos, das tensões e temores, penetrando na vida de cada um, dando força e vigor às ações do tirano ao mesmo tempo em que suprime a liberdade individual.

As frequências da ocorrência das situações presentes nesta categoria podem ser visualizadas na tabela 11 a seguir.

Tabela 11 - Frequência das situações da categoria: Isolamento e Recusa de Comunicação

Situações	Freq. %	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
Ignoraram sua presença	Freq.	153	52	14	19	11	249
	%	61,45	20,88	5,62	7,63	4,42	100
Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você	Freq.	152	43	18	15	21	249
	%	61,04	17,27	7,23	6,02	8,43	100
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	Freq.	112	72	24	24	17	249
	%	44,98	28,92	9,64	9,64	6,83	100
Foi recebido com uma reação hostil quando você se aproximou da pessoa ou do grupo	Freq.	154	47	19	16	13	249
	%	61,85	18,88	7,63	6,43	5,22	100
Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos	Freq.	133	71	14	22	09	249
	%	53,41	28,51	5,62	8,84	3,61	100
A comunicação com você é unicamente por escrito	Freq.	164	47	21	09	08	249
	%	65,86	18,88	8,43	3,61	3,21	100
Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho	Freq.	220	17	04	07	01	249
	%	88,35	6,83	1,61	2,81	0,40	100
Proibiram os seus colegas de trabalho de falar com você	Freq.	231	08	09	01	0	249
	%	92,77	3,21	3,61	0,40	0,0	100
Foi isolado nos grupos de correio eletrônico ou aplicativos	Freq.	208	21	08	07	05	249
	%	83,53	8,43	3,21	2,81	2,01	100
Foi excluído de reuniões e videoconferência que exigem/exigiu a sua presença	Freq.	211	23	05	07	03	249
	%	84,74	9,24	2,01	2,81	1,20	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nesta categoria, Wismann (2022) em seus estudos com técnicos-administrativos de uma universidade constatou que 3,4% destes servidores sofreram assédio, enquanto Nunes (2011), revelou que 5,1% dos servidores (docentes e técnicos-administrativos) de uma universidade pública foram assediados.

Ressalta-se que nesta pesquisa, também foram encontrados servidores que sofrem/sofreram teleassédio que assinalaram os seguintes itens: "Foi isolado nos grupos de correio eletrônico ou aplicativos" (4,82%) e "Foi excluído de reuniões e videoconferência que exigem/exigiu a sua presença" (4,01%).

4.5.2.3 Atentado contra a dignidade

De acordo com Hirigoyen (2006) nesta categoria os atentados contra a dignidade (chacotas, gestos de desprezo, insinuações desqualificativas...) são muitas vezes reparados por todos, mas a vítima é considerada responsável com frases do tipo: "Ela é muito sensível e não tem senso de humor!".

Além disso costumam originar-se de colegas invejosos e raramente a vítima revela as frases ofensivas sofridas, por vergonha e assim acaba não reagindo. Na tabela 12 a seguir é apresentada a soma da frequência das 12 situações categorizadas neste grupo, assim como a porcentagem da ocorrência das situações.

Tabela 12 - Frequência da Categoria: Atentado Contra a Dignidade

	Frequência	**Porcentagem (%)**
Nunca	2197	73,00
De vez em quando	415	14,00
Mensalmente	124	4,00
Semanalmente	112	4,00
Diariamente	140	5,00
Total	**2.988**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em relação às situações da categoria Atentado Contra a Dignidade, constatou-se que 9% dos respondentes desta pesquisa, podem ser considerados vítimas de assédio moral no trabalho, uma vez que assinalaram ao menos uma das 12 situações de violência como vivenciadas semanalmente ou diariamente no ambiente de trabalho.

As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram: 1) Espalharam boatos ou rumores sobre você (15,66%); 2) Foi submetido a excessivas

provocações e sarcasmos (11,25%); 3) Você sofreu algum tipo de preconceito, devido sua ideologia política (10,85%) e 4) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada (10,04%).

Nesse sentido, a partir da propagação dos comentários maldosos no ambiente laboral, a imagem do profissional da vítima é sistematicamente desqualificada e desmoralizada, existindo por parte do agressor o prazer da polêmica, de levar o assediado a opor-se.

As frequências da ocorrência das situações presentes nesta categoria podem ser visualizadas na tabela 13 a seguir.

Tabela 13 - Frequência das situações da categoria: Atentado Contra a Dignidade

Situações	Freq. %	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
Espalharam boatos ou rumores sobre você	Freq.	136	57	17	14	25	249
	%	54,62	22,89	6,83	5,62	10,04	100
Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	Freq.	181	33	11	11	13	249
	%	72,69	13,25	4,42	4,42	5,22	100
Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens)	Freq.	171	38	16	10	14	249
	%	68,67	15,26	6,43	4,02	5,62	100
Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto	Freq.	178	47	08	10	06	249
	%	71,49	18,88	3,21	4,02	2,41	100
Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho	Freq.	164	44	17	12	12	249
	%	65,86	17,67	6,83	4,8	4,8	100
Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos	Freq.	160	47	14	11	17	249
	%	64,26	18,88	5,62	4,42	6,83	100
Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada	Freq.	183	31	10	13	12	249
	%	73,49	12,45	4,02	5,22	4,82	100
Recebeu dicas de outros de que deveria pedir exoneração ou largar o trabalho	Freq.	205	18	07	09	10	249
	%	82,33	7,23	2,81	3,61	4,02	100
Foram feitos comentários ofensivos em relação a sua orientação sexual	Freq.	235	09	0	03	02	249
	%	94,38	3,61	0,0	1,20	0,80	100
Foram feitos comentários ofensivos em relação a sua religião de forma depreciativa, ou insinuando que é uma religião que faz o mal	Freq.	218	19	04	04	04	249
	%	87,55	7,63	1,61	1,61	1,61	100
Você sofreu algum tipo de preconceito, devido seu gênero ou etnia	Freq.	210	18	08	05	08	249
	%	84,34	7,23	3,21	2,01	3,21	100
Você sofreu algum tipo de preconceito, devido sua ideologia política	Freq.	156	54	12	10	17	249
	%	62,65	21,69	4,82	4,02	6,83	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nesta categoria, Wismann (2022) em seus estudos com servidores técnicos-administrativos de uma universidade pública, constatou que 1,4% destes foram assediados, enquanto Nunes (2011), afirmou que 3,7% dos servidores (docentes e técnicos-administrativos) sofreram a violência.

4.5.2.4 Violência verbal, física ou sexual

Para Hirigoyen (2006) nesta categoria de atos hostis, a violência surge quando o assédio se encontra bastante declarado e visível a todos, assim, neste estágio a vítima pode estar inteiramente estigmatizada como paranoica, e suas queixas não são atendidas, ou as testemunhas sabem o que se passa, mas, como também estão amedrontadas, têm medo de se manifestar (Hirigoyen, 2006).

Na tabela 14 a seguir é apresentada a soma da frequência das 08 situações categorizadas neste grupo, assim como a porcentagem da ocorrência das situações.

Tabela 14 - Frequência da Categoria: Violência verbal, física ou sexual

	Frequência	Porcentagem (%)
Nunca	1682	85,00
De vez em quando	194	10,00
Mensalmente	65	3,00
Semanalmente	27	1,00
Diariamente	24	1,00
Total	**1992**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

No que se refere às situações da categoria Violência Verbal, Física ou Sexual, constatou-se que 2% dos respondentes desta pesquisa, podem ser considerados vítimas de assédio moral no trabalho, uma vez que assinalaram ao menos uma das oito situações de violência como vivenciadas semanalmente ou diariamente no ambiente de trabalho.

As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram:1) Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita (9,24%); 2) Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas (4,02%); 3) Gritaram com você frequentemente (2,41%) e 4) Foi alvo de comportamentos intimidativos, como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões ou bloqueio de seu caminho (2%). Nota-se que diferentemente das

demais situações hostis explanadas anteriormente, estas possuem um caráter mais visível, e denotam certo descontrole por parte do agressor que acaba por adotar tais comportamentos mais incisivos e intimidativos.

Ademais, também foi identificado um servidor assediado sexualmente diariamente. Para Barreto (2005) o assédio sexual constitui uma porta de entrada para o assédio moral, sendo que aqueles que resistem, são desviados/as de função e, muitas vezes, colocados(as) para executar tarefas inferiores as suas capacidades ou obrigados(as) a permanecer na organização, além da jornada, com sobrecarga de trabalho.

As frequências da ocorrência das situações presentes nesta categoria podem ser visualizadas na tabela 15 a seguir.

Tabela 15 - Frequência das situações da categoria: Violência Verbal, Física ou Sexual

Situações	Freq. %	Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente	Total
Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita	Freq.	145	59	22	12	11	249
	%	58,23	23,69	8,84	4,82	4,42	100
Gritaram com você frequentemente	Freq.	197	36	10	04	02	249
	%	79,12	14,46	4,02	1,61	0,80	100
Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas	Freq.	196	33	10	04	06	249
	%	78,71	13,25	4,02	1,61	2,41	100
Foi alvo de comportamentos intimidativos, como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões ou bloqueio de seu caminho	Freq.	208	25	11	03	02	249
	%	83,53	10,04	4,42	1,20	0,80	100
Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real	Freq.	233	10	03	02	01	249
	%	93,57	4,02	1,20	0,80	0,40	100
Foi seguido na rua e/ou espionado diante de seu domicílio	Freq.	239	05	04	01	0	249
	%	95,98	2,01	1,61	0,40	0,0	100
Fizeram estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho)	Freq.	231	13	03	01	01	249
	%	92,77	5,22	1,20	0,40	0,40	100
Foi assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas)	Freq.	233	13	02	0	01	249
	%	93,57	5,22	0,80	0,0	0,40	100

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Enfatiza-se que nesta categoria, Nunes (2011) constatou que 1,4% dos servidores docentes e técnicos-administrativos de uma universidade pública sofreram essa violência, enquanto Wismann (2022) revelou que 0,87% dos servidores técnicos-administrativos foram vítimas.

4.5.2.5 Resumo das subcategorias

Para uma melhor representação das subcategorias com maior frequência nas respostas obtidas dos pesquisados por meio do instrumento de coleta dados, é apresentado o quadro 6 seguir.

Quadro 5 - Resumo das subcategorias

RESUMO DAS SUBCATEGORIAS COM MAIOR FREQUÊNCIA
Deterioração Proposital das Condições de Trabalho
- Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva
- Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência
- Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica
- Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho
- Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis
Isolamento e Recusa de Comunicação
- Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados
- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você
- Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos
- Ignoraram sua presença
Atentado contra Dignidade
- Espalharam boatos ou rumores sobre você
- Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos
- Você sofreu algum tipo de preconceito, devido sua ideologia política
- Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada
Violência verbal, física ou sexual
- Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita
- Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas
- Gritaram com você frequentemente
- Foi alvo de comportamentos intimidativos, como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões ou bloqueio de seu caminho

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir da análise das porcentagens das categorias e das situações com maiores destaques, nota-se que os respondentes da pesquisa apontaram, principalmente, sofrerem assédio relacionado às condições de trabalho, como carga excessiva de trabalho e execução de tarefas inferiores abaixo do seu nível de competência, além disso, suas opiniões são ignoradas e falta diálogo nas situações vivenciadas.

Ademais, os respondentes assediados, apontaram como principal preconceito sofrido, a discriminação em relação a sua ideologia política, que pode estar relacionada com a submissão de excessivas provocações e sarcasmos.

4.5.2.6 Outros atos e comportamentos hostis

Dos 249 respondentes, a maioria, 73% (183) não identificaram outras situações de assédio diferentes daquelas dispostas no instrumento de coleta de dados, enquanto 27% (66) afirmaram identificar, no entanto, várias das situações mencionadas, são semelhantes às descritas no instrumento de coleta de dados. Destaca-se que as respostas desta questão foram extensas, desta maneira, serão expostas somente algumas situações mencionadas pelos pesquisados.

> Exoneração de cargo de confiança por ser PCD e após ter pedido a redução de carga horária por ser PCD (P23).
>
> Gordofobia (P46).
>
> Etarismo (P171).
>
> Machismo. Se tem duas pessoas em conflito, não existe mediação (P197).
>
> Isolamento dos colegas, formação de grupinhos dentro de departamentos, preterimento de colegas, má distribuição de tarefas, beneficiando as pessoas mais próximas da chefia. Mas isso não se aplica a minha unidade, mas já observei em outros setores (P63).
>
> Marcar reunião de colegiado propositalmente em dia/horário que o docente tem impedimento (ex.: horário em que está em aula no mestrado) ou exigir reunião presencial de propósito para que o docente que está em campo/outra atividade não participe e não possa deixar suas posições sobre o que está sendo discutido/decidido (P154)

A análise das respostas selecionadas acima, aponta a existência de diversas outras situações de assédio que ocorrem/ocorreram no ambiente organizacional da instituição, sendo que muitas destas se inserem dentro dos 45 atos e comportamentos hostis que foram apresentados no instrumento de coleta de dados.

Nas respostas acima, nota-se a descrição de situações discriminatórias em relação a deficiência, aparência física, idade e gênero de isolamento e de formação de grupos com servidores sendo beneficiados por ter "amizade' e/ou se inserir em determinado grupo dominante dentro do setor.

Dessa forma, constata-se que nas organizações, além da necessidade de formar alianças, é preciso também que sejam as convenientes e às vezes em virtude da rivalidade instalada, disputas entre grupos ocorrem, afetando negativamente algumas pessoas, assim como afirma Hirigoyen (2006). Ademais estão presentes situações, de atendado contra a dignidade com uso de dissimulação para cometimento de injúria, e uso do poder para a instalação de processo

administrativo disciplinar (PAD) com o intuito de prejudicar outrem, assim como, assédio sexual.

> Dissimulação: receber em público elogio das mesmas pessoas que em outro momento fazem injúria, também em público, como disfarce (P26).
>
> Usar o instrumento PAD (processo administrativo disciplinar) para desafeto pessoal (P144).
>
> Assédio sexual (P145).

A partir disso, constata-se nesta pesquisa, que no setor público diferentemente do setor privado, o assédio atrela-se a uma dimensão psicológica fundamental, a inveja e a cobiça que levam os indivíduos a controlar o outro e a querer tirá-lo do caminho, assim como pontua Hirigoyen (2006).

Nota-se nas respostas mencionadas pelos pesquisados que as situações se inserem dentro das quatro categorias de análise de Hirigoyen (2006), assim como também, algumas situações podem ter ocorrido devido a existência de problemas em um âmbito mais abrangente, ou seja, organizacional, e que podem influenciar a ocorrência deste fenômeno no local de trabalho, como o excesso de demandas por má distribuição de tarefas com a sobrecarga de trabalho, recusa de diferenças, falta de resolução nos processos de investigação dos conflitos interpessoais existentes e corporativismo, como mencionado pelos pesquisados abaixo.

> Entendo que não só a dimensão direta dos preconceitos sobre orientação sexual, mas os modos como se comporta a própria estrutura institucional (P96).
>
> Sobrecarga de serviços por estar em PGD (Programa de Gestão e Desempenho) e excesso de inclusão em portarias e comissões (P152).
>
> A mudança indiscriminada e injustificada na atribuição de disciplina para professores do departamento (P209).
>
> A falsa ideia de que a universidade é um lugar de diversidade e aceitação às diferenças, ou você pensa/age como a massa, ou você é menos evoluído intelectualmente (P73).
>
> Corporativismo e falta de seriedade nos processos de queixas e conflitos relacionais e institucionais (P222)

O respondente P36 revelou que devido ter a doença de depressão, o seu agressor aproveitou-se para assedia-la, sendo que em muitos casos isto ocorre porque muitos assediadores tendem a desqualificar suas vítimas como pessoas frágeis, no entanto, as vítimas costumam ser atacadas não por serem fracas, mas devido possuírem uma personalidade forte e não se deixarem dominar, como afirma Heloani (2004).

> A pessoa sabe que tenho problemas de depressão e acho que aproveitou pra cair em cima (P36).

O respondente P243 cita a situação em que o servidor é atacado devido ser mais motivado no ambiente laboral e que, por vezes, por este motivo, acaba trabalhando mais do que os demais e assim torna-se alvo.

> Criticar pessoas que têm ação e trabalham bastante. Parece que estas pessoas não são bem vistas e acabam desmotivando quem toma a frente de algo ou age de imediato (P243).

Os dados corroboram com a literatura pois as pessoas que desejam trabalhar com afinco e chegam em um grupo que está funcionando bem em determinado ritmo pode se tornar alvo, assim como, os dirigentes que não se sentem suficientemente seguros de si temem que as pessoas muito independentes ou que têm uma personalidade muito marcante, temendo que revelem suas fraquezas, assim pessoas excessivamente muito competentes ou que ocupam espaços demais podem se tornar alvos fáceis, como pontuado por Hirigoyen (2006).

E por último, o respondente P232 relata ter sofrido assédio, e posteriormente a isto, foi removido do seu setor para outro, onde desempenha funções diferentes daquelas estipuladas para o seu cargo.

> Só gostaria de informar que fui obrigado a mudar de setor devido ao assédio moral orientado pela própria universidade que prefere punir o assediado ao assediador. Hoje estou em desvio de função em outro setor, mas pelo menos não sofro assédio (P232).

Arenas (2013) pontua que a decisão de transferência da vítima para outro setor, quando adotada pela administração superior, em alguns casos, se torna ineficaz, pois pune a vítima, e após pouco tempo, o agressor elege outra pessoa como alvo, mantendo assim, o seu padrão de comportamento, nesse sentido, a transferência do servidor para outro setor não soluciona os casos, sendo somente um paliativo, uma vez que problema continua naquele espaço de trabalho.

4.5.3 Identificação da violência e descrição dos agressores

Nos próximos subtópicos serão apresentadas as informações sobre a identificação de vitimização de assédio moral, por parte dos respondentes, quem/quais foram os agressores (superiores, colegas, subordinados), seus gêneros, quantas pessoas se envolveram nas

agressões, se as vítimas comentaram a situação para alguém, se houve prestação de queixa, e por fim as consequências da violência em nível individual e organizacional.

4.5.3.1 Identificação das vítimas de assédio moral

Na tabela 16 a seguir consta as respostas referente à questão presente no instrumento de coleta de dados, que buscava verificar se o pesquisado se identificava como vítima de assédio moral nos últimos 6 meses, a partir da definição de assédio moral proposta pelos autores Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper.

Tabela 16 - Frequência dos atos e comportamentos hostis

Sofreu/sofre assédio	Frequência	Porcentagem (%)
Não	168	67,47
Sim, muito raramente	36	14,46
Sim, de vez em quando	31	12,45
Sim, várias vezes por semana	09	3,61
Sim, diariamente	05	2,01
Total	**249**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir da análise dos dados apresentados, nota-se que dos 249 respondentes, 81 servidores se identificaram como vítimas de assédio moral nos últimos 06 meses, correspondendo a 32,53% (81) dos pesquisados, enquanto a maioria, 67,47% (168) afirmou não serem vítimas.

Frisa-se que o percentual obtido, pode não corresponder à realidade, pois segundo Hirigoyen (2005, 2006) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), por desconhecimento e pela sutiliza dos atos e comportamentos hostis, os mesmos acabam, se tornando imperceptíveis no ambiente de trabalho muitas das vítimas sequer notam as violências ocasionadas.

Nesta pesquisa, a maioria dos 81 servidores assediados, ou seja, 67 sofreram agressões de maneira menos constante (de vez em quando e mensalmente) enquanto 14 sofreram agressões de maneira mais intensa (semanalmente e diariamente).

Diferentemente de Barreto (2005) que em seus estudos com 2.248 trabalhadores, constatou que 77% dos casos sofreram humilhações repetitivas, variando de uma a várias vezes por semana, enquanto 14% dos pesquisados, as coerções e impedimentos à realização do trabalho aconteceram pelo menos, uma vez por mês, sendo que mesmo quando 9% dos

trabalhadores(as) sofreram humilhações esporádicas, este fato sinalizava para a necessidade de intervenção no ambiente de trabalho.

Além disso, neste estudo, a maioria dos 81 servidores assediados, ou seja, 67, não ocupam função gratificada ou cargo de direção, contra 14 servidores que ocupam. Destes que ocupam, a maioria dos assédios são do tipo horizontal (7), seguido do misto (3), vertical descendente (2) e vertical ascendente (2), ou seja, a maior parte das agressões são provenientes de outros servidores que ocupam a mesma posição hierárquica, podendo assim os agressores também estarem ocupando cargo de chefia.

Ademais, dos 81 servidores assediados, a maioria (62), adota o regime presencial de trabalho seguido do regime híbrido (13) e do regime de teletrabalho (6), sendo que dos trabalhadores assediados em regime de teletrabalho, todos são técnicos-administrativos e nenhum sofre/sofreu as agressões diariamente ou semanalmente.

Dos 67 servidores assediados, de vez em quando e mensalmente, a maioria são docentes, ou seja, 38 servidores, enquanto 29 são técnicos-administrativos. Em seus estudos, Vieira (2019) também constatou que dos 76 servidores assediados de uma universidade pública a maioria 60,53% eram servidores docentes e 39,47% eram técnico-administrativos.

Nesta pesquisa, dos 29 servidores técnicos-administrativos assediados, a maioria (16) é da classe C/D, ou seja, possuem cargos de nível médio, enquanto 13 servidores, é da classe E, ou seja, possuem cargo de nível superior. Nesse sentido, dentre esses servidores técnicos-administrativos assediados, a maioria são assistentes em administração e não analistas.

O servidor técnico-administrativo assistente em administração da universidade, devido possuir competências diversificadas e mais generalistas, podem atuar em diferentes setores e com diversas funções, nesse sentido esses dados corroboram com Hirigoyen (2006), pois segundo a autora, o assédio moral é mais comum nas profissões em que a tarefa é difícil de definir, ou seja que permitem uma certa elasticidade.

Em relação, aos 14 servidores assediados, diariamente e semanalmente, todos são docentes efetivados e lotados em departamentos acadêmicos, com exceção de dois pesquisados que preferiram ocultar o setor de lotação.

Dessa forma, nesta pesquisa os servidores docentes, mostraram-se mais expostos à violência, corroborando para os estudos de Rodrigues e Freitas (2014), pois segundo as autoras, a multiplicidade de papéis exercidos pelo docente e a frequência de suas interações pessoais (inerente ao exercício de suas funções) acabam ampliando as chances de que o assédio moral ocorra.

Para o CNJ (2020), discriminação compreende toda distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, etnia, cor, sexo, gênero, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero, ou qualquer outra que atente contra o reconhecimento ou exercício, em condições de igualdade, dos direitos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, laboral ou em qualquer campo da vida pública; abrange todas as formas de discriminação, inclusive a recusa de adaptação razoável.

Em relação as situações de assédio moral sofridas pelos 81 servidores assediados, a maioria (55,56%) dos casos de assédio moral que ocorreram/ocorrem na instituição, não envolveram nenhum tipo de preconceito em razão de ideologia política, religião, orientação sexual, gênero ou etnia, enquanto 44,44%, dos casos envolveram discriminações.

De maneira opcional o respondente poderia relatar no instrumento de coleta de dados, a situação vivenciada para mais detalhamentos dos casos, assim, daqueles que responderam positivamente, apenas 27 pesquisados relataram. Na tabela 17 a seguir são apresentadas, os tipos de preconceitos identificados nas respostas mencionadas.

Tabela 17 - Tipos de preconceitos identificados

Tipo de preconceito	Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	9	31,00
Ideologia política	5	17,00
Outros	5	17,00
Religião	4	14,00
Etarismo	2	7,00
Orientação sexual	2	7,00
Etnia	1	4,00
Xenofobia	1	3,00
Total	**29**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Das 27 respostas obtidas, foram identificados sete tipos de categorias de discriminação, sendo que dois respondentes mencionaram mais de uma categoria. A categoria de preconceito mais citada, foi por gênero (31%) seguido por ideologia política (17%) e religião (14%). Em "Outros" constam as situações nas quais os respondentes não detalharam o tipo de preconceito sofrido.

A seguir serão apresentadas algumas das respostas daqueles que sofreram algum tipo de preconceito e optaram por comentar a situação.

> Por incrível que pareça, sou motivo de piada por ser evangélica (P196).

> Sou heterossexual, mas já sofri insinuações para tomarem cuidado porque seria homossexual (P26).
>
> Devido a minha sexualidade, a relação que mantenho com estudantes foi colocada sob judice e alvo de suspeição sem que houvesse qualquer base material para isso (P126).

Dentre as respostas obtidas, o pesquisado P196 mencionou ser atacado com piadas em relação a sua crença religiosa, enquanto os pesquisados P26 e P126 são agredidos devido a sua orientação sexual com uso de boatos e/ou maldizeres.

As respostas mencionadas pelos pesquisados corroboram com Hirigoyen (2006) uma vez que para esta autora, todo assédio é em si discriminatório, uma vez que ratifica a recusa de uma diferença ou uma particularidade da pessoa, além disso, no caso dos homens, para que sofram ataques à sua identidade sexual, basta que não participem das brincadeiras obscenas do grupo ou que sejam um pouco diferentes.

O respondente P191 menciona ser constantemente ridicularizado, devido a sua opinião política, tendo assim a sua dignidade ferida.

> Minha opinião política é constantemente ridicularizada (P191).

Nesse sentido, com o aumento da polarização política que se intensificou nos últimos anos no país, inclusive em espaços como a universidade, a intolerância torna-se presente e se acompanhada de violência pode facilmente ocasionar situações de assédio.

O pesquisado PcD (pessoa com deficiência) P157 relata ter sofrido sobrecarga de trabalho com estresse e esquecimento que lhe provocou prejuízos financeiros, além disso, não tem seu horário especial de trabalho respeitado, pois realiza atendimentos fora do horário de expediente e ainda necessita suportar ataques sutis, como “olhares desrespeitosos”, quando reivindica o direito de cumprir sua carga horária reduzida de serviço.

> Recebi demandas de competências de servidores lotados em secretaria de núcleo e/ou lotados em departamentos. Também recebi demandas de outro programa que está em processo de fusão com o programa ao qual sou lotado. Em qualquer dos casos não eram ligados ao meu setor de lotação. Me geraram estresse e perda financeira, pois por ter atendido as demandas que não me eram direcionadas, perdi a chance de entrar com recurso e garantir minha vaga no concurso da UNIR para cargo de nível E. Sem contar que sou PCD e tenho horário especial ao qual foi e é desrespeitado constantemente. Mesmo agora, após os prejuízos acumulados, notificando formalmente que irei usufruir de meu horário, ainda recebo mensagens fora de hora e olhares desrespeitosos quando falo que só trabalho até tal hora (P157).

Na resposta do pesquisado constata-se a recusa de diferenças por parte de colegas de trabalho, em relação a sua deficiência que lhe garante a redução de horário de trabalho, vista por seus pares, como algo negativo à instituição. A autora Hirigoyen (2006) aponta que a recusa em aceitar as diferenças pode ser de diferentes aspectos, sendo que tais ações e comportamentos podem ser perpetrados tanto por superiores hierárquicos como por colegas e subordinados.

Dentre as respostas constam também os relatos das servidoras assediadas devido serem do gênero feminino, com ataques como a interrupção da fala, usurpação de ideias, atribuição de tarefas inferiores às suas competências e críticas relacionadas a direitos, como a licença para tratamento de saúde do filho.

> Pelo fato de ser mulher, fui colocada em condições de inferioridade, manipulação, gaslighting, infantilização, e me foram atribuídas funções inferiores à minha ocupação naquele momento, em que era vice coordenadora de um programa de pós-graduação (P71).
>
> Em muitos casos, com ausência justificada para tratamento de saúde do filho ainda bebê, a pessoa enviava fotos e mensagens ao chefe reclamando da ausência e da desorganização no ambiente. Em momentos presenciais, fazia piadas com relação a saúde do filho, na frente de alunos (P87).
>
> Gênero. Homens falam por cima das minhas falas ou tomam ideias como suas após serem apresentadas (P164).

As respostas obtidas, corroboram com o que Hirigoyen (2006) afirma, pois segundo a autora as mulheres são simplesmente colocadas à margem ou assediadas e impedidas de trabalhar unicamente pelo simples fato de ser mulheres, além disso as mães criando filhos sozinhas, trabalhadores em situação precária que têm, mais que outros, medo de perder o emprego, e que não fazem parte de nenhuma rede de solidariedade, são vítimas fáceis.

Além disso, segundo a autora, no setor de pesquisa, a fim de não ficar para trás, um pesquisador pode tentar se apropriar, dos conhecimentos e sobretudo das ideias dos outros.

O respondente P163 menciona a existência de competições exacerbadas por espaços de poder, com agressores que se utilizam da manipulação e intimidação para atingir os seus interesses pessoais, inclusive com o uso da intimidade e influência de superiores hierárquicos para pressionar e acanhar colegas de mesmo nível hierárquico, além da presença de grupos dominantes que se sobrepõe sobre os demais no setor.

> Para além da questão gênero, especialmente neste caso, há fatores como interesses pessoais, competição exacerbada por espaços de evidências. Manipulação e intimidação para alcançar o que se quer, inclui-se aqui usar de influência hierárquica superior para pressionar e intimidar colegas do mesmo nível hierárquico. Expor a situação de forma enviesada dando a entender que a verdade é apenas a sua própria e

> publicizando essa versão para que nenhuma outra se oponha e com isso ganham credibilidade que almejam. Ou seja, a história contada e documentada que se registrou nos documentos oficiais e a aquela que o grupo manipulador fez acontecer, jamais permitirá haver espaço para outra versão, para o contraditório, mesmo que esse contraditório seja a verdade dos fatos (P163).

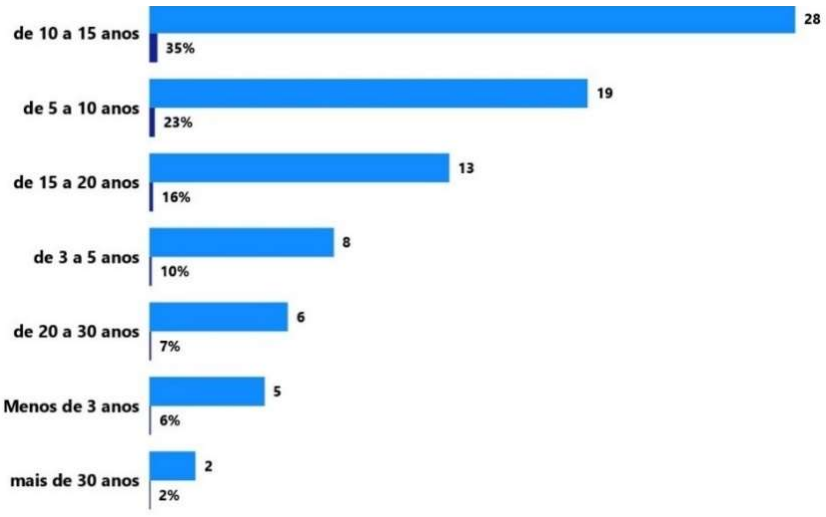
Na administração pública, a sua finalidade não deve desviar-se do bem-comum, no entanto, o que se nota pela resposta do pesquisado acima, é uma incessante busca, nesses ambientes, por espaços de poder, sendo que isto ocorre porque como Hirigoyen (2006) pontua, existe uma *perversão* do trabalho, no sentido de que se perdeu de vista a finalidade do trabalho, para reter exclusivamente a luta pelo poder, que é subjetivo, imediato, e uma vitória aparente, sejam quais forem as consequências a longo prazo.

Em relação ao gênero, dos 81 servidores assediados, a maioria, 53,09% é do gênero feminino contra 46,91% do gênero masculino. Barreto (2000) em seus estudos, também indicou que de 870 trabalhadores assediados (494 mulheres e 376 homens) mais da metade pertencia ao gênero feminino.

Os dados corroboram com Hirigoyen (2006), segundo a autora, além das mulheres serem as vítimas mais frequentes, são atacadas de maneira diferente dos homens, com o uso de conotações machistas e/ou sexistas, nos seus estudos encontrou uma clara diferença entre a distribuição dos gêneros - 70% de mulheres contra 30% de homens -, sendo que esses tipos de porcentagens dependem do contexto sociocultural de cada país.

Nesta pesquisa, dos 43 servidores assediados do gênero feminino, a maioria das agressões foram cometidas somente por homens (19) seguida por somente mulheres (13) e por homens e mulheres (11). Em relação às agressões cometidas contra os 38 servidores assediados do gênero masculino, a maioria foi feita por homens e mulheres (24) seguida por somente mulheres (7) e por somente homens (7). No gráfico 1 a seguir, é apresentado o tempo de serviço prestado na instituição dos 81 servidores assediados,

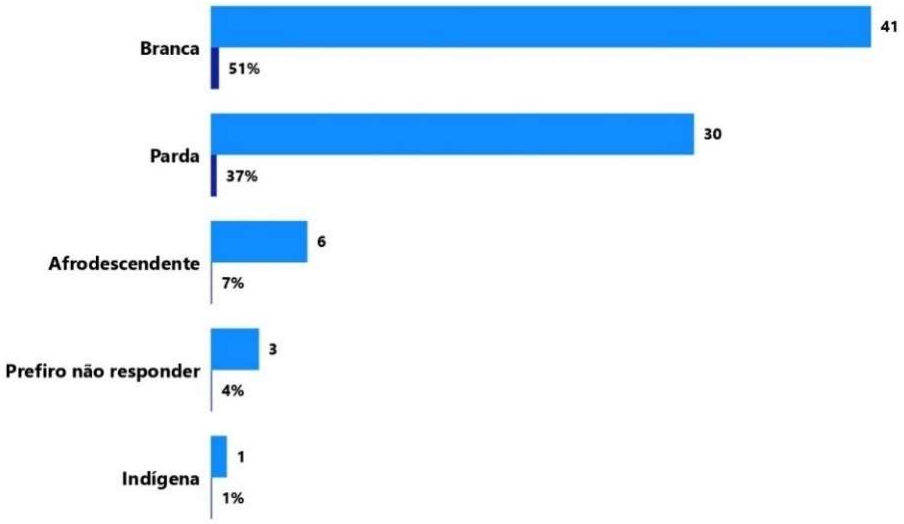
Gráfico 1 - Tempo de serviço dos servidores assediados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Constatou-se que a maioria possui entre 10 e 15 anos de serviço (35%), seguido de 5 a 10 anos (23%), de 15 a 20 anos (16%), de 3 a 5 anos (10%), e de 20 a 30 anos (7%). Os dados acima, corroboram com os estudos de Hirigoyen (2006), pois segundo a autora o assédio moral atingiria de maneira mais fortemente as pessoas que têm mais tempo de casa ou que têm estabilidade no emprego. No gráfico 2 a seguir é apresentado a etnia dos 81 servidores assediados.

Gráfico 2 - Etnia dos servidores assediados



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise dos dados, aponta que mais da metade dos assediados são da etnia branca (51%) contra 44% pertencente à etnia parda/afrodescendente, dessa forma, apesar do assédio moral ser uma violência discriminatória, o fator etnia não foi preponderante neste estudo.

No que tange a etnia das vítimas, Barreto (2005) em seus estudos encontrou a predominância de trabalhadores (as) assediados pertencentes à etnia branca, no entanto, segundo a autora, seria incorreto afirmar que esse grupo é mais exposto ao assédio moral em relação aos negros, atribuindo assim o resultado da sua pesquisa em razão da maior participação nos eventos de pessoas das regiões sudeste e sul, onde há maior concentração de pessoas da etnia branca.

A pesquisa sobre assédio e discriminação, feita no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no ano de 2023, por exemplo, apontou que em relação à etnia os indivíduos autodeclarados pretos são as principais vítimas, correspondendo a 70,2% dos casos.

Nos subtópicos seguintes, serão expostas as informações sobre as situações vividas e/ou vivenciadas pelos 81 servidores que se identificaram como vítimas de assédio moral nos últimos 6 meses na instituição.

4.5.3.2 Identificação dos agressores

Na tabela 18 a seguir, é apresentada a origem dos comportamentos e atos hostis. Conforme Hirigoyen (2006) as agressões podem se iniciar de várias "direções": vertical descendente (superior hierárquico), horizontal (colegas), vertical ascendente (subordinados), e misto (chefia e colegas).

Tabela 18 - Origem dos atos e comportamentos hostis

Origem do assédio	Frequência	Porcentagem (%)
Misto	36	44,44
Colegas, de mesmo nível hierárquico	25	30,86
Chefias	16	19,75
Subordinados	03	3,70
Pessoas externas à organização	01	1,23
Total	**81**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Nesta questão, possibilitou-se aos respondentes marcarem mais de uma opção (chefias, colegas, subordinados e/ou pessoas externas), tendo em vista que a agressão pode surgir de diferentes direções, sendo assim, aqueles pesquisados que marcaram mais de uma opção, foram classificados na categoria "Misto".

Segundo Hirigoyen (2005, 2006) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), a maior parte das agressões têm sua origem dos superiores hierárquicos. Neste estudo, os resultados diferem da literatura, pois dos 81 servidores assediados, 19,75% originou-se de chefias (vertical descendente), 44,44% das agressões possuem mais de uma direção (misto), 30,86% foram causadas por colegas de mesma hierarquia (horizontal), 3,70% por subordinados (vertical ascendente) enquanto 1,23% por pessoas externas à organização.

Neste estudo, dos 36 casos de assédios mistos encontrados, a maioria foram causados por colegas e chefias (22) e somente 3 casos não contaram com a participação do chefe. Nesse sentido, os dados corroboram com Hirigoyen (2006, p. 114), pois segundo a autora, "(...) é raro

um assédio horizontal duradouro não ser vivido, depois de algum tempo, como assédio vertical descente, em virtude da chefia ou do superior hierárquico. É ou se torna, portanto, cúmplice".

O assédio horizontal, segundo mais assinalado pelos respondentes, pode ter ocorrido, principalmente, em virtude das inúmeras disputas de poder e a elevada busca por reconhecimento e prestígio social, muito recorrentes em instituições como as universidades públicas, indo ao encontro dos estudos de Hirigoyen (2006) e Nunes (2016).

Questionou-se aos pesquisados, se o agressor que cometeu os comportamentos negativos, era docente, discente ou técnico-administrativo, possibilitando aos respondentes que selecionassem mais de uma opção no instrumento de coleta de dados online. Na tabela 19 a seguir, é apresentado, as respostas obtidas, com a descrição das origens dos atos e comportamentos hostis por cargo e/ou posição dos agressores na instituição.

Tabela 19 - Origem dos atos e comportamentos hostis por cargo/posição

Cargo/posição	Frequência	Porcentagem (%)
Docente	42	51,85
Docente e técnico-administrativo	15	18,52
Docente e discente	09	11,11
Técnico-administrativo	08	9,88
Docente, técnico-administrativo e discente	04	4,94
Técnico-administrativo e discente	02	2,47
Discente	1	1,23
Total	**81**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria das vítimas, ou seja, mais da metade dos respondentes, alegaram que o seu (s) agressor (es) era docente (51,85%), apontado assim, como o principal agressor nos casos de assédio moral, em comparação com os demais atores (discentes e técnicos-administrativos), que compõem a comunidade acadêmica da universidade.

Os dados corroboram com Rodrigues e Freitas (2014), pois segundo as autoras, a frequência de interações pessoais pertinentes ao exercício do papel docente constitui um dos fatores que o expõe a situações de assédio, além disso outros elementos sinalizam que a multiplicidade de papéis exercidos por docentes também pode representar elemento determinante na exposição do professor a essa violência, como pode ser evidenciado nas relações entre orientandos e orientadores, em instâncias relacionadas ao exercício do papel de pesquisador, no relacionamento com colegas de trabalhos, na interação com superiores hierárquicos e até mesmo na relação com ex-alunos.

Na tabela 20 a seguir é apresentado o gênero daqueles que cometeram os comportamentos negativos.

Tabela 20 - Origem dos atos e comportamentos hostis por gênero

Gênero do agressor	Frequência	Porcentagem (%)
Homens e mulheres	35	43,21
Homens	26	32,10
Mulheres	20	24,69
Total	**81**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria das agressões foram perpetradas por homens e mulheres (43,21%), seguido somente por homens (32,10%) e por último, somente por mulheres (24,69%).

Diferentemente da pesquisa de Nunes (2011) na qual os homens figuraram como o gênero predominante por cometer as agressões, neste estudo, não houve predominância de apenas um tipo de gênero, sendo que os atos hostis podem não ter acontecido a partir somente de um indivíduo, mas de um conjunto. Enquanto Wismann (2022), em seus estudos com técnicos-administrativos também constatou que o assédio é praticado na sua maioria por homens e mulheres (54,7%), além disso, segundo a autora, o número de pessoas envolvidas nas situações negativas foram majoritariamente duas pessoas (34,4%).

Na tabela 21 a seguir, é apresentado o quantitativo do número de agressores envolvidos nos comportamentos negativos.

Tabela 21 - Número de envolvidos nos atos e comportamentos hostis

Número de agressores	Frequência	Porcentagem (%)
2 pessoas	30	37,04
1 pessoa	17	20,99
5 pessoas ou mais	15	18,52
3 pessoas	10	12,35
4 pessoas	09	11,11
Total	**81**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dos 81 assédios cometidos, a maioria, 37,04% envolveram apenas duas pessoas, seguido de 20,99% que envolveu somente uma pessoa e 18, 52% que contou com mais de 5 pessoas envolvidas nas situações hostis.

Nota-se que mais de 70% dos casos de assédio, neste estudo, envolveram mais de uma pessoa, porcentagem semelhante ao encontrado por Nunes (2011) na sua pesquisa feita em uma universidade pública brasileira. Os ataques em grupo costumam ocorrer, porque segundo Freitas (2001) determinados grupos tendem a nivelar os indivíduos e a não suportar as diferenças, como por exemplo, mulheres em grupo de homens e homens em grupo de mulheres.

Para uma melhor explanação dos motivos que levaram os agressores a causarem o assédio moral, foi perguntado às vítimas se as mesmas sabiam o porquê foram atacadas por seus agressores. Dos 81 servidores assediados, a maioria, ou seja, 54% (44), não sabiam as razões que levaram o seu agressor (es) a praticar a violência, enquanto 46%, (37) das vítimas sabiam os motivos das agressões.

De maneira opcional, os pesquisados que responderam positivamente, poderiam revelar os motivos dos ataques, nesse sentido, devido as respostas terem sido extensas, serão apresentadas apenas algumas das respostas obtidas. Os pesquisados P21 e P80 mencionaram que sofreram as agressões devido ocuparem cargos superiores em relação aos cargos dos seus agressores, inclusive, o último também cita o fato de pertencer ao gênero feminino.

> Sou de nível D, e o servidor agressor nível E. Tinha tomado posse recentemente e não aceitava estar subordinado a um técnico "inferior", como ele afirmava. Ele acreditava que deveria estar na Coordenação de minha unidade, e não eu. Todos os ataques foram apenas porque ele é obcecado por chefiar (P21).
>
> Gênero, por ser mulher e está acima em nível hierárquico (P80).

Os dados confirmam os estudos de Hirigoyen (2006) pois segundo a autora, os sentimentos de ciúme podem surgir entre colegas, inclusive na hierarquia ou entre superiores e subordinados, pois aquele que não é seguro de si pode não suportar ter um subordinado com mais diplomas ou mais competitivo. Os pesquisados P26 e P54, mencionaram que devido ao sentimento de inveja por parte dos seus assediadores, sofreram as agressões no ambiente de trabalho.

> Inveja. (P26).
>
> Muita inveja, conluio para perseguir e causar obstáculo no meu trabalho (P54).

As respostas confirmam a literatura, pois de acordo com Hirigoyen (2006) a inveja não é proporcional ao valor da coisa e se concentra muito frequentemente em coisas pequenas e desprezíveis, nesse sentido, pode-se invejar aquele que tem a mesa perto da janela, ou aquele que é o preferido do chefe, ou o que tem o melhor salário ou qualificação, além disso esse tipo de sentimento, pode causar danos consideráveis ao tornar os indivíduos nocivos.

Os pesquisados P222 e P33 mencionam que sofreram assédio devido seus agressores não aceitarem serem contrariados em relação a recusa da execução de procedimentos administrativos, sem atender aos regulamentos internos da organização pública da qual pertencem e que deve respeitar o princípio da legalidade, ou seja, atuar somente quando houver previsão legal.

> Há docentes que querem que servidores técnicos realizem procedimentos não regulamentados para satisfazer suas demandas. E ao receber respostas negativas tentam intimidar e insistir numa ação que não tem respaldo na legislação geral e nas regulamentações da instituição (P222).

> Porque não aceita que os setores e servidores façam as coisas e exijam que o serviço seja feito corretamente, via sistemas e seguindo as resoluções e normativas institucionais. Querem que "pra tudo se dê um jeitinho" (P33).

Nesse sentido o agressor ao ser contrariado pode se tornar hostil, assim como pontua Heloani (2004), pois segundo o autor, o agressor pode adotar o assédio como um processo disciplinador para anular aquele que não se submete às suas ordens arbitrarias. Ademais, de acordo com Hirigoyen (2006), a vítima pode sofrer assédio por não ter feito as alianças sociopolíticas corretas, ou a boa rede de relacionamentos, ou porque é diferente, ou então porque as suas qualidades profissionais a tornam ameaçadoras para alguém, como mencionado pelos pesquisados P167, P71 e P119 abaixo.

> Devido está sempre buscando melhores condições de trabalho e questionando as omissões e falta de transparência (P167).

> Disputa de espaço, poder e misoginia (P71).

> Primeiro caso: retaliação pelo trabalho que realizo na área de inclusão. Segundo caso: despeito e inveja relativos a um colega de departamento, candidato a Reitor, que eu apoiei durante a campanha à reitoria (P119).

Os pesquisados P138 e P154, atribuíram que sofreram as agressões devido a personalidade e estilo de liderança dos seus agressores.

> Ambos parecem ter personalidade paranoica e acreditam que eu sou seu inimigo (P138).

> É uma característica intrínseca: estilo de liderança autoritária que não dialoga com opiniões que sejam divergentes do seu pensamento (P154).

Os dados corroboram para o que aponta a literatura, pois de acordo com Heloani (2004), os agressores podem apresentar nas suas personalidades, traços narcisistas e destrutivos, com fortes características de personalidade paranoica, pela qual projetam em seus semelhantes a sua "sombra", ou melhor, aquilo que não conseguem aceitar em si mesmos.

Ademais, Bradaschia (2007) pontua que aspectos relacionados ao comportamento dos líderes como, gerência/superiores desinteressados, deficiências no comportamento dos líderes, fraqueza da autoridade hierárquica (poder paralelo), lideranças autocráticas, lideranças "liberais" (*laissez-faire*) e líderes abusivos podem influenciar na ocorrência do assédio moral.

Perguntou-se também aos servidores assediados, se os mesmos acreditavam que o seu agressor (es) tinha/tem consciência do mal que lhe provocaram. Dos 81 servidores que sofreram assédio moral, a maioria (78%) respondeu positivamente, ou seja, 63 vítimas, enquanto, 22% respondeu negativamente, ou seja, 18 vítimas.

No que tange a este aspecto da existência de consciência ou não do agressor, segundo Hirigoyen (2006), no intuito de evitar a dicotomia consciente/inconsciente é necessário estabelecer o nível de consciência que o agressor possui de seu ato, no entanto, Nunes (2016) pontua que o único que realmente poderia verificar a presença da intencionalidade é o agressor, uma vez que o caráter subjetivo da intencionalidade dificulta sua identificação.

4.5.4 Comentar, Denunciar a violência e Casos conhecidos

De acordo com Hirigoyen (2006) as vítimas não costumam comentar a violência vivenciada, por causa da insegurança em se expor, tanto no ambiente de trabalho quanto na sua vida pessoal, apesar disso, Heloani (2004) afirma que dentre as vítimas, as mulheres em comparação com os homens, são as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e, não raro, no seu próprio grupo de trabalho, verbalizam suas queixas, pedindo ajuda.

Nos subtópicos seguintes serão tratados os assuntos sobre o comentário da violência, sua formalização e casos de assédio, conhecidos na instituição

4.5.4.1 O comentário da violência

Questionou-se aos pesquisados, se as situações de assédio moral sofridas e descritas pelos mesmos, foram comentadas com alguém, com quem e por quê. Dos 81 servidores

assediados, a maioria, ou seja, 65 respondentes (80%) comentaram a violência, contra 15 (19%) que não comentaram e apenas um (1%) dos pesquisados preferiu não responder.

Nunes (2011) em seus estudos constatou também que a maioria (66,2%) dos servidores públicos de uma universidade pública federal, comentaram com alguém a violência que vivenciaram, e principalmente com colegas de trabalho. Na tabela 22 a seguir são apresentadas, as pessoas com quem os assediados comentaram as situações.

Tabela 22 - Comentário da violência

	Frequência	Porcentagem (%)
Colega(s) de trabalho	23	35,38
Chefia(s)	07	10,77
Chefia(s) e colega(s) de trabalho	06	9,23
Preferiu não responder	05	7,69
Colega(s) de trabalho e familiar(es)	03	4,62
Familiar(es) e amigo(s)	03	4,62
Terapeuta	03	4,62
Amigo(s)	02	3,08
Chefia(s) e familiar(es)	02	3,08
Chefia(s), colega(s) de trabalho e familiar(es)	02	3,08
Terapeuta e amigo(s)	02	3,08
Outros	02	3,08
Chefia(as), colega(s) de trabalho e terapeuta	01	1,54
Chefia(s) e amigo(s)	01	1,54
Colega(s) de trabalho e orientandos	01	1,54
Colega(s) de trabalho, familiar(es) e terapeuta	01	1,54
Familiar(es)	01	1,54
Total	**65**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria (35%) comentou a situação somente com o colega de trabalho. Em “Outros” constam aqueles respondentes que não especificaram as pessoas com quem comentaram. A seguir são apresentadas as principais respostas do porquê comentaram.

> Como forma de desabafo (P8).
>
> Para me amparar em uma rede de apoio (P71).
>
> No intuito de buscar ajuda (P183).
>
> Para tentar entender o que estava ocorrendo e se eu não estava sendo clara na minha comunicação (P38)
>
> Para que observem outra ocorrência do fato e que ajudem a denunciar, e para que todos saibam que isso afeta, em todos os sentidos, uma pessoa (P87).
>
> Por passarem o mesmo que eu com as mesmas pessoas (P196).
>
> Porque eles sofriam as mesmas coisas (P172).
>
> Comentei com a colega, mas ela não fez nada (P49).

> Com colegas de trabalho para não permitir que acontecesse com eles (P121).

Os principais motivos que levaram as vítimas a comentar foram, por busca de apoio, amparo, ajuda e conselhos, inclusive de outros servidores que também foram/são assediados, demonstrando ser algo que é recorrente no setor; por desabafo, para se ter uma melhor compreensão da situação; como forma de alertar os demais, e para a obtenção de testemunhas.

Os dados corroboram com o que é apontado pela literatura, inclusive Nunes e Tolfo (2013, p. 147) pontuam que "o simples ato de comentar a violência sofrida, seja pela intenção de desabafo ou pela busca de enfrentamento, é um importante passo para a vítima", além disso, segundo os respectivos autores e Hirigoyen (2006) a busca dos colegas, por parte da vítima, objetiva o auxílio e a procura por orientação frente às situações vivenciadas, de modo a possibilitar o desenvolvimento de alguma ação para coibir e/ou denunciar as práticas hostis e como uma maneira de alertar os demais.

O pesquisado P49 comentou a situação com uma colega, que se omitiu diante tais violências, e isso costuma ocorrer porque, segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008), os colegas de trabalho, muitas vezes, também temem tornarem-se os próximos alvos, inclusive, Nunes e Tolfo (2013) e Hirigoyen (2006) pontuam que nos casos em que as situações hostis são visíveis para os trabalhadores do setor, por vezes, alguns tentam contorna-las, outros se abstêm, e alguns consideram que é modo "normal" de trabalho.

Em seus estudos, Hirigoyen (2006) constatou que em 39% dos casos, os assediados procuraram ajuda de colegas, mas só conseguiram em 20% dos casos e em 37% dos casos, da hierárquica, mas só conseguiram apoio em 5% dos casos, ou seja, em muitos casos, falta a solidariedade por parte dos colegas de trabalho.

Heloani (2004) pontua que se a solidariedade com as vítimas de assédio moral, não ocorre por senso de justiça e bondade, deveria ocorrer por inteligência, pois futuramente aquele que não se solidariza pode tornar-se uma vítima, sobretudo em uma estrutura social em que muitas vezes impera o egoísmo e a hiper competitividade.

A seguir serão apresentadas algumas respostas daqueles servidores que não comentaram a situação de assédio vivenciada no ambiente de trabalho.

> Não foi comentado por medo de exoneração (P21).
>
> Por medo de represália (P22).
>
> Por autopreservação (P53).

> Reviver sofrimento não compensa (P123).
>
> Por medo de perseguição (P198).

As respostas corroboram com o que pontua Hirigoyen (2006), segundo a autora, o mundo do trabalho se parece às vezes, como uma verdadeira selva, onde o normal é se viver com medo e angústia, sendo que a vergonha, a insegurança e/ou o medo são justificativas comuns para o não comentário das situações vivenciadas no ambiente de trabalho, inclusive, segundo Nunes (2011) quando o alvo vivencia essa situação, também sente-se impotente no que tange a coibição da prática hostil, desse modo se envergonha em se expor.

Visto isto, de acordo com Nunes e Tolfo (2013), embora o comentário dos atos hostis seja importante para a vítima, a denúncia formal é a ação mais importante para resolução do caso, sendo que a partir da formalização da queixa a organização necessita adotar uma posição e solucionar o problema.

4.5.4.2 A formalização da denúncia

No que diz respeito à formalização da denúncia, dos 81 servidores assediados, a maioria (69,14%), ou seja, 56 respondentes, não formalizaram a denúncia em nenhum setor, contra 30,86% que formalizaram a queixa, ou seja, 25 servidores. A seguir serão apresentadas, algumas das diversas motivações que levam/levaram os respondentes a não prestarem queixa das situações hostis vivenciadas.

> Não adianta, na UNIR nunca acontece nada (P14).
>
> Sempre me senti acuada, pois todos desencorajam, dizendo que não dará em nada e que só piorará a situação. E os servidores nunca querem servir de testemunhas com medo (P87).
>
> O servidor foi removido de minha unidade. Eu simplesmente não quero mais ter contato nenhum com ele. No caso de denúncia, o assunto voltaria à tona e todos os problemas voltariam em minha cabeça. Me lembrar do que aconteceu me perturba. Inclusive é incômodo estar tocando no assunto de novo, dá até frio na barriga e nervosismo, porém faço questão de colaborar com sua pesquisa (P24).
>
> Para não tornar pública a situação (P219).

A partir dos relatos acima descritos, nota-se que a vergonha, o medo e a impotência são sentimentos comuns presentes nos relatos dos respondentes. Segundo os pesquisados P14 e P87, nenhuma ação é adotada em relação às denúncias, dessa forma, o clima de temor se instala,

as vítimas sentem-se frustradas e a solidariedade dos colegas de trabalho que presenciaram a violência torna-se mínima.

Nesse mesmo sentido, os autores Freitas, Heloani e Barreto (2008) enfatizam que a insegurança, afasta o olhar fraterno e o ombro amigo, dando lugar ao pânico e à indiferença daqueles que testemunharam atos vis, fazendo-os tolerar o intolerável, banalizar as práticas que humilham, naturalizar a violação e se calar.

O pesquisado P224, após sofrer assédio da sua chefia, não sabia a quem recorrer, algo muito comum no assédio descendente, como afirmado por Hirigoyen (2006), inclusive este tipo de assédio costuma até mesmo ocasionar consequências mais graves para a vítima.

> Não sabia a quem recorrer por ser minha chefia (P224)

Ademais, a autora Hirigoyen (2006) pontua que no setor público, em caso de dificuldades com o superior hierárquico direto, não adianta contar demais com mediações informais, pois é difícil ter acesso ao escalão superior, quando se deseja ser ouvido. O pesquisado P23 afirma ocorrer a dificuldade de reconhecimento da administração superior, em relação aos casos de assédio ocorridos na instituição.

> Porque na UNIR nada se resolve, segundo a Pró-Reitora de Administração não há assédio na universidade (P23).

A resposta do pesquisado corrobora com o que Hirigoyen (2006) afirma, pois segundo a autora, uma atitude de negação, por parte da instituição, parece ser o caminho mais fácil, muitas vezes, adotado mas impede a solução dos problemas detectados, e que sejam encontradas soluções de prevenção.

O pesquisado P206 relatou que por encontrar-se em período de avaliação de estágio probatório, não denunciou formalmente a situação hostil vivenciada, uma vez que teme sofrer retaliações, assim como o pesquisado P244 não formalizou a fim de não prejudicar terceiros, ou seja, as testemunhas.

> Por estar em estágio probatório, não formalizei nenhum registro a esse respeito, por medo de exposição e/ou represálias (P206).

> Para não prejudicar as testemunhas (P244).

As respostas confirmam os estudos de Arenas (2013), segundo a autora, no setor público, os servidores vítimas de assédio, costumam não denunciar por medo de se prejudicarem na carreira, de serem perseguidos e até mesmo de perderem o cargo de confiança, nos casos em que ocupam. Os pesquisados P191 e P222 citam que não formalizaram a queixa, devido temer um efeito negativo em relação ao ato de denunciar, inclusive o primeiro cita a falta de punições dos agressores e o último aponta que a universidade possui uma cultura organizacional corporativista.

> Porque não vejo punições e isso poderia ser um problema para o desenvolvimento do meu trabalho. Alguém que é apontado por mim hoje pode ser parecerista em um processo meu amanhã (P191).
>
> Eu tenho uma visão muito ruim de como a instituição lida com essas questões relacionais. Vejo que qualquer queixa não avança e o efeito ainda pode ser pior, pois ficaremos "queimados". A cultura da UNIR é corporativista principalmente com docentes, nenhuma reclamação avança, a ouvidoria é proforma, enfim não vejo no horizonte qualquer avanço sobre isso. Então temos que nos envolver pouco e ignorar muitas coisas pelo caminho (P222).

As respostas corroboram com o que Arenas (2013) afirma, pois de acordo com a autora, o medo do servidor de formalizar a denúncia, liga-se ao fato também de tornar-se estigmatizado em sua carreira profissional, porque quando denuncia o seu chefe por assédio moral, não é mais chamado para ocupar qualquer outro cargo, participar de projeto ou trabalho de destaque.

Ademais, os pesquisados P53 e P98 mencionam que no tocante aos processos administrativos que visam investigar as denúncias sobre assédio moral na organização, quando abertos, muitos demoram a tramitar, assim como, são arquivados sem a devida punição do agressor.

> A UNIR não é capaz de dar respostas efetivas a essas situações. Não há suporte institucional e os processos são extremamente lentos (P53).
>
> Creio que o processo administrativo disciplinar seria arquivado pelos seus pares (P98).

O pesquisado P33 relata existir uma diferenciação de tratamento entre docentes e técnicos-administrativos em relação às denúncias registradas, sendo que aquelas feitas por técnicos contra docentes, não são levadas a sério pela administração superior, de modo que o contrário não ocorre.

> Porque na UNIR, denúncias de técnicos contra docentes, "não dão em nada". Porque parece que as informações passadas pelos docentes, são sempre mais confiáveis, em comparação às dos técnicos (P33).

Os dados confirmam a literatura, pois segundo Hirigoyen (2006), em determinadas organizações existe o corporativismo entre colegas, assim como em determinadas circunstâncias as situações hostis não são levadas a sério, sendo que constatado o assédio, o setor de gestão de pessoas, deve realizar uma investigação objetiva e procurar estabelecer as responsabilidades, e mesmo que não se chegue à certeza a respeito das origens do que está ocorrendo, não terá sido perda de tempo, pois é um meio de recuperar a confiança dos trabalhadores, mostrando-lhes que, de fato estão interessados no que têm a dizer.

Nesse sentido, a partir da análise de dados, constatou-se que a principal motivação que leva as vítimas a não formalizarem a denúncia é o risco de sofrerem retaliações dentro do seu local de trabalho, bem como, o sentimento de impotência.

Nunes e Tolfo (2013) em seus estudos feitos em uma universidade federal também demonstraram que grande maioria dos pesquisados relataram que a formalização não iria adiantar em nada, pois a organização nada faria, sendo que em alguns casos, a violência poderia até aumentar, ocasionando assim em maior sofrimento para a vítima e também na sua remoção para outro setor, inclusive os respectivos autores afirmaram também que muitas vezes o agressor era um membro importante para determinado grupo, ou seja, possuía um certo grau de poder na organização, o que inviabilizaria qualquer ação contra o agressor.

No que tange a este estudo, a seguir serão apresentadas as consequências/encaminhamento do registro de queixa, daqueles respondentes que formalizaram a denúncia.

Os pesquisados P10 e P71, relataram que apesar de terem formalizado a denúncia, continuaram sendo atacados. O primeiro, após registrar a sua queixa para a organização, mesmo tendo o seu agressor sido advertido, continuou sofrendo com os atos hostis, porém desta vez praticados de maneira mais sutil, enquanto o segundo, sofreu retaliações no ambiente laboral, após o seu agressor se cientificar da formalização da denúncia

> O agressor foi advertido verbalmente, mas continuou os atos com mais sutileza (P10).

> O processo da denúncia na corregedoria foi encaminhado ao acusado e eu fui humilhada e hostilizada em meu departamento e meu colegiado de pós-graduação, publicamente sem direito à defesa (P71).

De acordo com Nunes e Tolfo (2013), devido ao agressor ter seus aliados e contatos na organização, o mesmo pode não ser punido pelos seus atos e comportamentos, além de utilizar seu poder para punir outra vez o alvo que lhe denunciou, apesar disso, Hirigoyen (2006), ressalta que embora muitas vezes a vítima se sinta impotente para registrar uma queixa, tendo em vista a dificuldade de resolução, a reação de formaliza-la é um fator muito importante para o conhecimento da organização da ocorrência destes casos.

Os pesquisados P88, P131 e P26, apesar de terem efetuado a denúncia aos seus superiores hierárquicos ou mesmo para os setores responsáveis, mencionam que nenhuma ação aconteceu. Ademais, suas queixas não foram levadas a sério, ocorrendo até mesmo um efeito contrário, como no caso do respondente P131 que posteriormente a recusa da sua denúncia, acusaram-no de ter cometido a violência, quando na realidade, sofreu as agressões.

> Ouvidoria e diretoria de núcleo. Não fizeram absolutamente nada. Era como se eu fosse uma mentirosa, embora eu tivesse reunido várias documentações (P88).
>
> Apresentei queixa e pedi providências para o chefe de departamento e para a diretora do núcleo, mas não houve investigação das minhas queixas. Pelo contrário, eu é quem fui acusado de assédio moral por colegas docentes e técnicos, e pelos discentes (P131).
>
> Não houve encaminhamento. Fui ouvido e insinuaram exagero, negaram, debocharam ou disseram que falariam com as pessoas envolvidas, sem eu saber do desfecho (P26).

Os dados confirmam o que aponta a literatura, pois, por vezes, a chefia ao tomar conhecimento de casos de assédio, a atitude adotada costuma ser a fuga da resolução, nesse sentido, Freitas, Heloani e Barreto (2008), pontuam que quando os chefes ignoram o outro como ser que sente, reflete, tem necessidades e produz, se identificam como o homem frio e lógico, mas impotente para atuar livremente e, desse modo, não passam de servidores intérpretes, submetidos como todos a divindade da organização.

Além disso, nesta pesquisa, das denúncias formalizadas, a maioria não obteve resposta da organização, e dentre os motivos apontados, conforme relatado pelo pesquisado P41, se dá em virtude do poder hierárquico de determinados servidores denunciados.

> Arquivamento do processo, coisa corriqueira na UNIR. Nenhuma denúncia de assédio se torna deveras processo de investigação, ainda mais sendo contra os gestores, pessoal da alta administração (P41).
>
> Não houve providências, apesar de serem queixas formais (P83).
>
> Não obtive devolutiva (P149).
>
> Não houve (P190)

A partir da análise dos dados, constatou-se que as recusas e/ou inércia da organização no tratamento das denúncias, podem ter ocorrido devido ao poder e influência do (s) assediador (es), mas também, pela falta de provas contundentes nos processos, assim como, devido à falta de contingente e/ou preparo daqueles que analisaram as provas, sendo que neste último caso, a vítima acaba tendo que recorrer à justiça para ter seu direito reconhecido, podendo gerar prejuízos financeiros para a organização que poderá ser obrigada a pagar indenizações.

4.5.4.3 Casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos pelos pesquisados

No que tange aos casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos, dos 249 respondentes, a maioria (54,22%), ou seja, 135 servidores, presenciaram ou possuem, conhecimento de casos de assédio dentro do setor e/ou na instituição, enquanto 45,78% não possui, ou seja, 114 servidores.

Nunes (2011) em seus estudos encontrou resultados semelhantes, pois a maioria com 52,7% afirmou possuir conhecimento de casos de assédio moral no setor e/ou na instituição de forma geral.

Neste estudo, após a análise das respostas daqueles servidores que responderam positivamente à questão, constatou-se que a maioria relatou não ter ocorrido encaminhamentos em relação aos casos de assédio moral presentes na instituição, enquanto outros optaram por relatar os casos de assédio dos quais presenciaram e/ou conheciam, bem como os acontecimentos em relação aos envolvidos - vitima (s) e agressor (es), e outros preferiram não responder. As respostas foram extensas, por este motivo, serão apresentadas apenas algumas.

Dessa maneira, a seguir serão expostos alguns dos relatos dos casos de assédio moral presenciados e/ou conhecidos pelos respondentes.

> Já ouvi muitas histórias, a UNIR infelizmente é cheia delas (P79).
>
> Sou servidor novo na instituição, não sofri nenhuma situação de assédio ou abuso, porém já ouvi relatos de colegas que sofreram situações do tipo e não foram dados os devidos encaminhamentos da situação (P86).
>
> Não vou especificar um caso, mas chamar atenção para situações de machismos arreigado que dominam a universidade. Ainda bem que hoje temos uma mulher na reitoria, porque anteriormente a situação era repugnante (P163).
>
> Assedio às avessas, onde o subordinado não quer realizar o trabalho e fica deixando a chefia sozinha frente a demanda descomunal que tem na UNIR, gerando um cansaço enorme (P239).

> Aconteceu com servidores técnicos de perseguição e humilhação por parte de docentes. É um absurdo isso na UNIR, mas acontece com frequência (P231).
>
> Presencialmente: colegas mulheres idosas sendo destratadas em reuniões públicas, tendo a palavra retirada, ouvi comentários maldosos sendo ditos sobre ela (P38).
>
> Pessoas novas em um setor acabam pegando maior carga de trabalho, pois os mais antigos se impõem e não aceitam uma tarefa ou outra. Acarreta desgaste dos novos servidores por aceitarem a fala mais impositiva dos colegas mais antigos (P243).

Dentre os inúmeros relatos descritos de violência laboral ocorridos tanto contra docentes como técnicos-administrativos, o pesquisado P243 relatou aqueles nos quais os servidores novatos sofrem com sobrecarga de tarefas, impostas por servidores mais antigos.

De acordo com Nunes (2016) no setor público, os servidores mais antigos costumam reclamar que os novos não têm muito respeito pelas contribuições e experiência que os mesmos têm em relação ao trabalho desenvolvido na instituição, por sua vez, os mais novos relatam que os antigos são mais resistentes à mudança, e que predominam a ideia de que os novos têm que "abraçar o trabalho".

Enquanto o pesquisado P21, relatou a existência de assédio também contra funcionários terceirizados da instituição, cometido por servidores públicos que não cumprem com os regulamentos e normas, uma vez que exigem de terceirizados a execução de tarefas não contidas no contrato de trabalho destes trabalhadores que por medo acabam cumprindo as demandas solicitadas.

> Frequentemente os servidores solicitam diretamente dos terceirizados atividades além do contrato, eles cumprem com medo de perseguições, o gestor de contrato fica com os pés e mãos amarradas para repreender com denúncia, com medo do processo ser viciado (P21).

Para Heloani (2004), algumas pessoas sentem-se mais poderosas, seguras e até mesmo mais autoconfiantes à medida que menosprezam e dominam outras. Além destes relatos, consta também a ocorrência de violências propagadas contra discentes, tanto da graduação como da pós-graduação, como mencionados pelos pesquisados P16, P52, P71, P146 e P157.

> A servidora tem o costume de tratar a todos com desrespeito, apenas um bolsista até o momento fez denúncia na corregedoria (P16).
>
> Várias situações, professor humilhando alunos descaradamente, tem várias reclamações na ouvidoria e nunca acontece nada contra o agressor (P52).
>
> Outras situações de assédio moral envolvendo as mesmas pessoas ocorrem, tendo como vítimas outra docente mulher, um docente homem recém contratado, e diversos alunos e alunas de graduação e pós graduação (P71).
>
> Caso de professor assediador de alunas. Não aconteceu nada (P146).

> Fiquei sabendo de diretor e coordenador de departamento que gritou com estagiário, além de técnico que assediou sexualmente estagiária (P157).

De acordo com Nunes (2016) nos casos de assédio sexual, situações como estas às vezes presentes em universidades, muitas vezes são abafadas para não repercutir negativamente para o agressor, setor e própria instituição, desamparando a vítima. Freitas (2001, p. 13) pontua que algumas profissões são "consideradas de alto risco e sujeitas à vitimização potencial do imaginário coletivo, que gravara algumas relações como 'inevitáveis'", entre o médico e a enfermeira, o professor e a aluna.

A seguir, serão expostas as respostas daqueles pesquisados que mencionaram quais encaminhamentos foram adotados, e também os acontecimentos ocorridos com os envolvidos (chefe, subordinado, colega) nos casos de assédio moral. Os pesquisados P35, P88 e P190, relataram que por medo e/ou desânimo, os casos de assédio sequer foram denunciados pelas vítimas, não ocorrendo assim qualquer investigação ou tratamento das situações vivenciadas.

> Nada aconteceu, em razão da vítima não ter coragem de realizar formalmente a denúncia por medo de retaliação (P35).
>
> Não aconteceu nada, pois as pessoas assediadas têm medo de denunciar (P88).
>
> A colega não tem "força" para denunciar (P190).

Freitas, Heloani e Barreto (2008), relatam que após sofrer constantes ataques, algumas vítimas perdem a força de continuar ou denunciar sendo que muitas só conseguem recupera-la no apoio da família e amigos a fim de superar as dores que lhe afligem. Os pesquisados P44 e P131, relatam que ainda não foram adotados os devidos encaminhamentos, tendo como consequência, efeitos negativos na saúde das vítimas.

> Com a chefia não aconteceu nada, já o colega ficou em crise de depressão (P44).
>
> Não houve encaminhamento ainda, os colegas assediados estão cada vez mais doentes (P131).

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) as humilhações repetidas e sistemáticas em ambiente constrangedor e de cegas exigências, atuam no organismo, alterando a fisiologia, desequilibrando a bioquímica, bloqueando novas conexões neurais, modificando os comportamentos nas relações sociais, e provocando marcas e sequelas que se prolongam no tempo, como a depressão.

Os pesquisados, P196, P91 e P172, relataram que nos encaminhamentos adotados, as vítimas foram transferidas de departamento, enquanto o pesquisado P70 relatou a dificuldade do assediado em mudar-se de departamento, continuando assim a sofrer com as agressões permanentemente.

> Não teve encaminhamento, a colega conseguiu sair do setor e ser lotada em outra unidade para se livrar do assédio (P196).
>
> A vítima foi removida do setor (P91).
>
> Vários colegas sofrem os mais variados tipos de assédio, um ou outro é denunciado, a grande maioria consegue mudança de setor e o assediador continua livremente (P172).
>
> Servidor não conseguiu a remoção desejada e continua no ambiente de trabalho hostil (P70).

Hirigoyen (2006) enfatiza que na administração pública, para a vítima a única opção que pode ser adotada quando se tem um problema com a chefia ou colegas de trabalho, é pedir transferência para outro setor, no entanto obtê-la pode levar tempo, e durante esse tempo, a vítima não tem outra saída exceto pedir uma licença médica para se resguardar.

A partir da análise dos dados, constatou-se que na maioria dos casos de assédio presenciados e/ou conhecidos pelos pesquisados na instituição, não ocorreu nenhum tipo de encaminhamento, e por este motivo, em alguns casos a vítima tende adoecer, ou é transferida ou mesmo continua a sofrer com os atos hostis enquanto aguarda a mudança de setor e em relação ao agressor, raramente é punido. Ademais, outras vítimas foram mencionadas pelos respondentes: funcionários terceirizados e alunos.

4.5.5 Consequências do assédio

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), ao serem constados, os atos de violência devem ser imediatamente, barrados e não tolerados, caso contrário os danos serão ampliados na saúde e aos relacionamentos dos trabalhadores, à produtividade da organização e à previdência social.

Na tabela 23 a seguir é apresentada as consequências do assédio na vida dos respondentes que assinalaram as situações descritas no instrumento de coleta de dados. As respostas foram compridas, nesse sentido, separaram-se algumas das consequências mencionadas.

Tabela 23 - Consequências psíquicas do assédio moral

Consequências psíquicas	Frequência	Pesquisado
Depressão	17	6 / 7 / 9 / 12 /13 / 24 / 29 / 31 / 33 / 42 / 47 / 58 / 65 / 68 / 69 / 70 / 77
Ansiedade	12	13 / 15 / 27 / 29 / 35 / 41 / 42 / 47 / 65 / 66 / 67 / 77
Desânimo para ir trabalhar	08	3 / 18 / 40 / 49 / 62 / 63 / 64 / 67
Insônia	06	8 / 18 / 35 / 40 / 41 / 51
Crise de ansiedade	05	5 / 60 / 61 / 66 / 68
Desmotivação	05	1 / 29 / 43 / 51 / 58
Burnout	04	7 / 13 / 33 / 65
Medo	04	2 / 3 / 63 / 76
Tristeza	04	3 / 17 / 29 / 61
Crise de pânico	03	6 / 12 / 66
Isolamento	03	22 / 31 / 79
Vontade de pedir exoneração e/ou transferência para outra instituição	03	51/ 56 / 74
Angústia	02	35 / 37
Cansaço excessivo	02	10 / 31
Diminuição no comprometimento com o trabalho	02	46 / 49
Diminuição no desempenho profissional	02	26 / 54
Estresse	02	13 / 51
Insegurança	02	3 / 6
Preocupação	02	8 / 16
Raiva	02	31 / 63
Sentimento de constrangimento	02	55 / 71
Sentimento de impotência	02	63 / 71
Sentimento de incompetência	02	37 / 41
Baixa autoestima	01	77
Borderline	01	6
Esgotamento mental	01	49
Hipervigilância nas tarefas laborais	01	45
Mal-estar	01	72
Medo de ir trabalhar	01	12
Perda de interesse pelas coisas	01	12
Sentimento de decepção pessoal	01	19
Sentimento de desconfiança no trabalho	01	48
Sentimento de exclusão e rejeição	01	59

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ressalta-se que na tabela anterior, é listada as consequências psíquicas relatadas pelos pesquisados, de modo que é possível verificar a frequência das respostas, assim como o número correspondente de cada pesquisado uma vez que os pesquisados assediados foram enumerados de 01 a 81.

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 52), há um forte núcleo afetivo que alimenta e retroalimenta o processo do assédio moral. A análise dos dados, aponta que os sentimentos e efeitos que envolvem o processo do assédio moral, foram mencionados pelos

respondentes, como medo (3), medo de ir trabalhar (1) isolamento (3), raiva (2), sentimento de constrangimento (2), sentimento de decepção pessoal (1) tristeza (4), dentre outros.

Para Feitas, Heloani e Barreto (2008) o assédio moral por ser um processo, sua eficácia deriva da estratégia utilizada, da manipulação, das emoções dos trabalhadores, da solidão imposta, do silêncio coletivo, e da baixa apreciação de si próprio.

Alguns respondentes citaram a diminuição tanto no comprometimento com o trabalho (2) como no desempenho profissional (1). Os dados corroboram com Freitas, Heloani e Barreto (2008), pois os autores afirmam que as repetições dos atos hostis degradam as relações laborais e o ambiente de trabalho, colocando em risco a segurança, a saúde, o bem-estar e o desempenho profissional.

A depressão (17) foi a consequência com maior frequência. De acordo com Hirigoyen (2006), o assédio moral se prolongar durante muito tempo, um estado depressivo mais forte pode se solidificar, desse modo, a vítima apresenta apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresses por seus próprios valores sendo que esta doença pode resultar, em casos mais graves, como o suicídio da vítima.

Segundo Heloani (2018), estudos recentes apontam que de 2% a 4% dos deprimidos poderão cometer suicídio por consequência direta ou indireta da depressão, e isto porque os sentimentos de culpa e desespero que acometem o depressivo podem levá-lo a crer que de fato merece morrer, ou, então, que é preferível morrer do que viver como vive.

Nesse sentido, a depressão que pode ser causada pelo assédio moral vivenciado, entre servidores públicos, é uma ameaça perigosa para a vida destes trabalhadores, conforme o Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2024, no Brasil, o ano de 2023 registrou, em relação ao ano anterior, queda de 18,1% na taxa de servidores públicos policiais civis e militares vítimas de CVLIs (Crimes Violentos Letais e Intencionais) enquanto a taxa de suicídios de policiais civis e militares da ativa cresceu 26,2% no mesmo período no país.

A ansiedade aumentada (12) foi a segunda mais citada. Hirigoyen (2006) e Arenas (2013), ressaltam que a sequência de comportamentos praticados por parte do agressor desencadeia ansiedade na vítima que se mantem em uma atitude defensiva, reagindo às vezes de maneira confusa, o que gera por parte do assediador, novas agressões. Ademais, o desânimo para ir trabalhar (8) foi a terceira consequência com mais menções, seguida da insônia (6), desmotivação (5) e crise de ansiedade (5).

Nesse sentido, as respostas corroboram com Freitas, Heloani e Barreto (2008), pois conforme os autores, no processo do assédio moral, após se sentir um “ninguém” a vítima não consegue conciliar o sono, cheio de interrupções, e, frequentemente sonha com o agressor,

assim como, após sentir-se constantemente perseguida e desconfiada, dominada pelo cansaço, prefere isolar-se, não sentindo prazer em nada, e pensa em não retornar mais para a organização.

Nunes (2001) complementa que além disso, a desmotivação muitas vezes é originada devido a não resolução dos casos de assédio por parte das chefias ou setores responsáveis, assim, a vítima se desanima em retornar ao seu local de trabalho, tendo em vista que encontrará lá um ambiente hostil e sem perspectiva de mudança.

A UNIR é uma instituição que possui dentre os seus princípios, a eficiência, eficácia e efetividade, além da sustentabilidade institucional, no entanto, estes valores acabam sendo comprometidos, com o aumento expressivo de servidores depressivos em decorrência do assédio, e com baixo rendimento, desmotivação, assim como com o desejo de abandonar a instituição, seja por meio de transferência para outra universidade ou exoneração do cargo para tomar posse em outro concurso público.

De acordo com Nunes (2011), as organizações devem prover políticas e medidas de prevenção e coibição a esta violência presente no seu ambiente, pois os efeitos proporcionados pelo assédio aos seus trabalhadores repercutem também na vida e no trabalho na própria organização. Freitas, Heloani e Barreto (2008) pontuam que a repercussão na saúde priva o doente da concreta realização da vida pessoal e coletiva, subjetivamente traduzida como a sensação de bem-estar no local de trabalho.

Nesse sentido, é necessário que as organizações se preocupem com o bem-estar do seu pessoal. De acordo com Hirigoyen (2006) as organizações que se preocupam, conseguem melhores resultados do que aquelas que controlam seus trabalhadores por meio do estresse e medo, inclusive sua rotatividade é mais baixa, seus assalariados se sentem mais motivados e a produtividade aumenta.

Nesta pesquisa, dentre os respondentes, pelo menos três servidores relataram que em razão das consequências psíquicas sofridas, necessitaram se afastar do trabalho por meio de licença para tratamento de saúde, dessa forma, constata-se que os afastamentos causados pela violência laboral, geraram custos previdenciários para toda a sociedade. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral ultrapassa a questão exclusivamente moral, constituindo uma questão econômica e um crime que deve ser punido de maneira exemplar.

Dentre os assediados, constatou-se também servidores com síndrome de *burnout* (4) que é uma doença relacionada ao trabalho, causadora de sintomas como a exaustão extrema, estresse e esgotamento. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), os transtornos psíquicos estão relacionados, às novas condições do trabalho, como a opressão, as exigências, a falta de

reconhecimento, as avaliações subjetivas, as humilhações e as desqualificações que vão lentamente minando a resistência e desorganizando a personalidade.

Frisa-se que não são todos os respondentes que mencionaram as consequências psíquicas e/ou físicas sofridas, além disso, embora estejam separadas em tabelas e categorias, não costumam ocorrer de maneira isolada. A seguir na tabela 24 serão apresentadas as consequências físicas, ocasionadas pelo assédio moral vivenciado pelos respondentes.

Tabela 24 - Consequências físicas do assédio moral

Consequências físicas	Frequência	Pesquisado
Cardiopatia	04	6 / 20 / 33 / 35
Hipertensão arterial sistêmica	02	33 / 57
Acidente vascular cerebral (AVC)	01	33
Adoecimento	01	54
Aumento do consumo de bebida alcoólica	01	40
Aumento do uso de medicação	01	12
Dores de cabeça	01	51
Gestação interrompida	01	33
Perda do desejo sexual	01	8
Sufocamento da voz nas reuniões (afonia)	01	47
Tensão muscular	01	17
Vitiligo	01	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise das respostas obtidas, aponta que o número de consequências físicas é menor em comparação com as consequências psíquicas, no entanto, não são menos graves, além disso, conforme Hirigoyen (2006) e Nunes e Torga (2020), um choque físico pode ter efeitos psiquiátricos, e um choque emocional pode ocasionar em uma série de consequências, dessa maneira, os efeitos na saúde física podem repercutir na saúde psíquica e, assim, mutuamente.

Dentre as respostas obtidas, um pesquisado mencionou apenas “adoecimento” sem especificar quais doenças foram adquiridas. As consequências físicas com maior número de frequência foram: cardiopatia (4), ou seja, doenças do coração e hipertensão arterial sistêmica (2), conhecida como pressão alta. Assim como foram encontrados servidores que apresentaram aumento no consumo de álcool (1) e medicamentos (1) bem como, com desenvolvimento de doença de pele como vitiligo (1).

Nesse sentido, os dados corroboram com a literatura estudada, pois de acordo com Hirigoyen (2006), depois de certo tempo dos procedimentos de assédio, os distúrbios psicossomáticos passam quase sempre ao primeiro plano, nesse sentido, o corpo registra a agressão antes do cérebro, que se recusa a notar o que não compreendeu, sendo que dentre os distúrbios, são manifestados: emagrecimentos ou aumento rápido de peso distúrbios digestivos

(gastrites, úlceras de estômago), distúrbios endócrinos (problemas de tiroides, menstruais), crises de hipertensão arterial, vertigens, doenças de pele, dores no peito, palpitações e outros

Nota-se também dentre as consequências físicas ocasionadas pelo assédio moral, a gestação interrompida (1), ou seja, aborto de feto e a perda do desejo sexual, ou seja, a diminuição da libido, afetando aspectos da vida particular dos respondentes. Para Hirigoyen (2006), as consequências do assédio moral não se mantêm apenas em torno do ambiente laboral, mas repercutem e afetam em aspectos da vida privada e pessoal da vítima, como nas respostas encontradas nesta pesquisa.

Algumas outras respostas foram mencionadas pelos pesquisados, como *"Ausência em eventos e atividades para evitar constrangimentos"* e *"(..) Minha senhora mãe teve derrame ao saber de fatos"*, ou seja, as consequências também abrangeram o aspecto social dos respondentes, causando isolamento e afetando a saúde de familiares. De acordo com Nunes e Torga (2020) o isolamento só piora a situação da vítima, causando uma potencialização do seu sofrimento, que repercute na sua relação com os outros, podendo promover sentimentos de desamparo familiar.

Além disso, também foram relatados "*Os episódios de depressão ficaram mais intenso e voltei a tomar medicamentos"* e *"Piora no tratamento da ansiedade e depressão",* ou seja, ocorreram agravos em relação a problemas de saúde que a vítima possuía antes da violência laboral sofrida. Foram mencionados pelos pesquisados também *"Mudança de setor e forma de trabalho"*, *"Saída do departamento (devido ao chefe)"* e "*Desejo de pedir remoção do departamento"*. Assim como, os pesquisados mencionaram *"Incerteza de meu futuro profissional"*, *"Perdi editais, bolsa, adoeci, estudantes acreditaram em fofocas, e exclusão de projetos e atividades"* e *"Difícil acesso a novas atividades"*.

Para Hirigoyen (2006) no setor de pesquisa, se um pesquisador é brilhante demais, seus superiores podem temer que o mesmo progrida depressa rapidamente, a ponto de ameaçar seu posto, assim, nesse caso, podem impedi-lo de trabalhar em seus domínios de competências estabelecidos, não lhe fornecendo os meios materiais de prosseguir nas pesquisas.

Além disso, nas universidades, o assédio moral, pode também está presente na relação aluno x docente, ou seja, no âmbito educacional. Os autores, Nunes e Torga (2020, p. 18) pontuam que, por vezes, "a naturalização do sacrifício de ficar "doente" durante o mestrado/doutorado é uma ideia perversa perpetrada entre os próprios docentes e discentes na propagação dessa cultura de violência".

Nesse sentido, para Rodrigues e Freitas (2014) para prevenir e combater o assédio moral em instituições de ensino tanto no nível pessoal quanto coletivo, é fundamental e necessária a

adoção de ações múltiplas e não isoladas, pois é assim que se pode conseguir eco e visibilidade à prevenção e ao combate dessa violência.

Diante o exposto, constatou-se, nesta pesquisa, que devido aos casos de assédio, além de afastamentos por motivo de saúde, também são causados na instituição, problemas em relação ao trabalho propriamente dito, como 1) servidores tendo retiradas/diminuídas suas oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento 2) servidores transferidos de setor, sendo que em alguns casos, são obrigados a executar outras tarefas, diferentes do cargo para o qual foram contratados e por fim, 3) servidores desmotivados, inseguros, e com desejo de abandonar a instituição, ainda que exista o instituto da estabilidade no serviço público.

4.5.6 Práticas e políticas relacionados ao assédio

Nos subtópicos seguintes, apresenta-se a opinião e conhecimento dos pesquisados em relação às questões como, a prática do assédio moral na instituição e a abordagem sobre o tema nos treinamentos e capacitações promovidos pela organização, assim como sobre a divulgação do assédio, e os aspectos relacionados a existência e criação de políticas e práticas de prevenção e combate e as medidas que a entidade ou outros órgãos competentes poderiam adotar para combater a prática da violência dentro da universidade.

4.5.6.1 As práticas, treinamentos/capacitações e divulgação sobre assédio moral na UNIR

Segundo Hirigoyen (2006) a área da educação é uma das mais afligidas pelas práticas de assédio moral, pois como a tarefa do docente não pode ser inteiramente codificada, facilmente o trabalhador pode ser estigmatizado, por exemplo, por causa da sua maneira de se dirigir aos alunos.

Dos 249 respondentes, a maioria (73,9%), ou seja, 184 servidores, consideram o assédio moral uma prática comum na universidade, contra 26,1%, ou seja, 65 servidores que não consideram. Morais (2021) em seus estudos com docentes e técnicos-administrativos de uma universidade federal brasileira, encontrou resultados semelhantes, pois pelo menos 70% dos pesquisados consideraram o assédio um problema comum na universidade.

Para Hirigoyen (2006) no ambiente universitário, os procedimentos de assédio moral são muito banalizados entre os pesquisadores, sendo até mesmo algo frequente, pois o espaço é limitado e somente o melhor ou o que obtiver mais sorte alcançará a notoriedade. Nunes

(2011, 2016) pontua que se a prática do assédio moral é comum, cabe à instituição promover medidas de orientações aos servidores sobre o tema.

No que tange a oferta de treinamentos e capacitações sobre assédio moral no trabalho dentro da instituição, dos 249 respondentes, a maioria (56,63%), ou seja, 141 servidores, afirmaram que os treinamentos e capacitações não abordaram aspectos relacionados ao assédio enquanto 43,37%, ou seja, 108 servidores, declararam que nas capacitações e treinamentos aspectos sobre a temática foram incluídos.

Wismann (2022) em seus estudos com técnicos-administrativos constatou também que 67,6% não realizaram treinamentos/capacitações sobre a temática.

Destaca-se que governo federal brasileiro, vem promovendo uma cultura de integridade no serviço público, buscando manter um alto nível de integridade e de desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada em elevados valores e padrões, assim, o assédio moral, nos últimos anos, se tornou um tema bastante discutido, principalmente no setor público, uma vez estas instituições, como nos casos dos órgãos federais, passaram a debater mais sobre esse assunto, devido ao aumento do número de casos de assédio moral neste setor.

A instituições públicas brasileiras como as universidades federais na busca de se adaptarem a este novo modelo de gestão de integridade no serviço público, vêm adotando uma nova postura frente ao enfrentamento do assédio moral, o que pode ter refletido no aumento dos cursos e capacitações sobre a temática dentro da organização, algo muito positivo, no entanto a maioria dos pesquisados relataram ainda não terem realizado qualquer tipo de treinamento e/ou capacitações sobre assédio moral durante sua carreira.

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), Hirigoyen (2006) e Nunes (2016), o conhecimento do conceito e características sobre o assédio moral são essenciais para não banalizar a temática, nesse sentido, abordar sobre essa violência e ofertar cursos sobre o tema, bem como orientar os servidores sobre as suas consequências são medidas importantes para a prevenção dos casos.

Ressalta-se que a análise dos relatórios de gestão da universidade, aponta que a mudança no modo como a organização vem enfrentando a problemática do assédio moral, iniciou principalmente a partir do ano de 2021, em razão das exigências legais de órgãos externos como a Controladoria Geral da União que estabeleceu ações de divulgação de campanhas sobre os temas como Integridade Pública; Assédio Moral e Sexual; Responsabilização; Conflito de Interesses; Denúncias; Proteção ao Denunciante e Valores no Serviço Público.

Posteriormente, a partir do ano de 2022, o assédio moral passou a ser apontado pela instituição nos seus relatórios de gestão como um desafio a ser enfrentado, e no ano de 2024, a

universidade instituiu a primeira resolução de prevenção e combate a essa violência no seu âmbito, um marco na luta contra o assédio moral.

Cabe enfatizar que apesar do aumento da divulgação sobre o tema assédio moral nas universidades federais, estudos como de Duarte (2019), constatou que muitos gestores não se sentem "confortáveis" em responder a questões sobre assédio moral no trabalho, bem como relatam que não foram preparados para assumir cargos de chefia e narram que não há obrigatoriedade dos candidatos aos cargos de chefia em se capacitar, nesse sentido, se os gestores têm dificuldades em reconhecer e compreender as questões relacionadas ao assédio moral no trabalho, dificilmente a política preventiva será eficiente, ou seja, política como ação concreta.

No que diz respeito à divulgação sobre assédio moral na instituição, dos 249 respondentes a maioria (69,88%) ou seja, 174 servidores, viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema assédio moral dentro da organização, contra 30,12%, ou seja, 75 servidores que afirmaram não terem visto ou ouvido.

A partir disso, constatou-se que a universidade em razão da política de integridade do governo federal, está conseguindo difundir informações sobre o tema entre seus trabalhadores, que se tornam mais conscientes sobre o assunto, e aprendem até mesmo como identificar e denunciar essa violência.'

Ressalta-se que nos meses anteriores à aplicação do instrumento de coleta de dados desta pesquisa, a instituição realizou uma ampla divulgação por e-mail institucional e processo SEI, do Guia Lilás que é um documento de 2023, elaborado pela Controladoria Geral da União que visa a disseminação de orientações para a prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal.

Na tabela 25 a seguir são apresentados os principais meios de divulgação sobre o fenômeno na instituição, que foram mencionados por aqueles respondentes que afirmaram possuírem conhecimento sobre o tema dentro da universidade. As respostas foram extensas, assim para uma melhor análise, foram classificadas e agrupadas em seis categorias.

Tabela 25 - Locais/meios de divulgação do assédio moral na UNIR

	Frequência	Porcentagem (%)
Mídias Internas da UNIR (cartilhas, cartaz, e-mail, Whatsapp e portais institucionais)	92	53,00
Cursos, Capacitações, Eventos, Palestras, Workshops e Seminários	54	31,00
Preferiu não responder	12	7,00
Outros	10	6,00
Setores (DGP, Ouvidoria, Corregedoria)	04	2,00
Colegas	02	1,00
Total	**174**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A maioria (53%) dos 174 respondentes que afirmaram possuírem conhecimento sobre o tema dentro da organização, mencionaram como o principal meio de divulgação, as mídias internas da instituição, com destaque para o e-mail institucional, no entanto, apenas esse meio de divulgação, é insuficiente para a dimensão da organização, principalmente do *campus* de Porto-Velho, sendo necessário mais ações e formas de disseminação do assunto em toda a universidade.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), uma política de prevenção e combate ao assédio moral deve ser abrangente e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e /ou psicológico.

Na análise dos dados desta pesquisa, constatou-se que a UNIR elaborou e publicou no ano de 2019, uma cartilha de caráter educativo sobre assédio moral no trabalho, no entanto, o documento não se encontra mais disponível de maneira visível e acessível para toda a comunidade acadêmica, além disso, não constam informações sobre a temática de maneira visível nos seus outros portais institucionais de setores, como Diretoria de Gestão de Pessoas ou Comissão de Ética.

Nesse sentido, apesar da instituição divulgar a cartilha Guia Lilás por meio de e-mail, a não apresentação de cartilha com informações nos portais institucionais, compromete a visibilidade sobre o tema para toda a comunidade acadêmica, e contraria o estipulado na resolução que institui a política de prevenção e combate ao assédio moral da universidade, pois conforme a resolução, “a cartilha deverá, minimamente, ser disponibilizada em local visível ao público e nos diferentes sites da UNIR”.

Segundo Siqueira (2021) as universidades estão dispersas e em patamares e estágios de maturidade distintos, quando debatidos temas delicados, mas necessários, como o assédio moral no trabalho e suas nuances, principalmente, em seu enfrentamento à luz da educação e informação.

Assim, para se buscar a eliminação e/ou diminuição dos casos de assédio moral, as organizações de modo geral, é necessário bem mais do que apenas ações de divulgação sobre o tema, mas também ações práticas e educativas efetivas e a garantia da punição exemplar daqueles que comentem essa violência.

Os cursos e palestras (31%) foram também muito mencionados pelos pesquisados como meios de divulgação, sendo essas capacitações essenciais para a progressão funcional dos servidores da instituição, durante a sua carreira, nesse sentido tais cursos devem ser cada vez mais ampliados pela organização, e abordarem diferentes temáticas, como mediação de conflitos, qualidade de vida no trabalho, comunicação não-violenta, dentre outros, e principalmente serem direcionados àqueles que possuem função de liderança, tendo em vista, a literatura apontar que a maioria dos casos o assédio origina-se da hierarquia.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) a qualidade de vida no ambiente de trabalho não é um mero conceito, mas algo que diz respeito às condições objetivas e subjetivas próprias do cotidiano de políticas e práticas organizacionais, fornecidas ou negligenciadas pelo aparato normativo, estrutural e cultural que preside as decisões nas organizações.

Para Nunes (2011) e Hirigoyen (2006), os sindicatos de classe são fundamentais na defesa do trabalhador, em questões como o trabalho, condições de trabalho e saúde mental e física, além de auxiliarem a divulgar e lutar por medidas contra a ocorrência do assédio moral, intervindo assim nos casos de abusos manifestos, no entanto, neste estudo, os sindicatos de classe dos servidores, apresentaram pouca atuação no que diz respeito à prevenção dessa violência, uma vez que não foram mencionados pelos pesquisados como meios de divulgação sobre assédio moral.

A seguir serão expostas algumas respostas dos pesquisados que expressaram críticas em relação ao modo como a organização divulga o tema dentro da universidade. O pesquisado P112, cita a necessidade de implementação de palestras obrigatórias para pessoas assediadoras, que não costumam participar, a fim de se conscientizem das consequências dos seus atos, enquanto o pesquisado P33 menciona a necessidade de ampliação na divulgação sobre a temática, principalmente do canal de denúncia.

> Palestra. Essas que os assediadores nunca vão. Por isso nunca aprendem. Devia ser obrigatório (P112).
>
> Política de prevenção aos assédios moral e sexual. Mas falta maior divulgação de como denunciar (P33)

De acordo com Albuquerque, Pinheiro e Gonçalves (2024), um ponto crítico presente na administração pública, se trata do desconhecimento e a falta de confiança nos canais de denúncia, pois muitos servidores não possuem conhecimento dos canais ou, mesmo quando conhecem, demonstram hesitação em utilizá-los, tornando imperativa a revisão e reformulação desses canais, a fim de que sejam efetivamente acolhedores e que ofereçam a segurança e a confidencialidade necessárias, para assim, encorajar as vítimas a denunciarem.

O pesquisado P204, menciona a necessidade não somente de divulgação, mas da aplicação de punições exemplares no intuito de aumentar a inibição em relação aos casos. Nunes e Tolfo (2012) pontuam que nas ações que incluem disseminação, políticas e medidas de prevenção e combate, um aspecto importante deve ser garantido: que todos os processos serão julgados segundo dados e critérios justos, sem privilegiar um ou outro, assim as vítimas serão incentivadas a realizar suas denúncias e a prática desse tipo de violência poderá diminuir.

4.5.6.2 Políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na UNIR

A UNIR, instituiu a sua política de prevenção e combate ao assédio em maio de 2024. Dos 249 respondentes a maioria (59,84%) ou seja, 149 servidores, desconhecem qualquer tipo de política ou prática de prevenção e combate ao assédio desenvolvida pela universidade, enquanto 40,16% conhece, ou seja, 100 servidores.

A partir disso, constatou-se que a resolução instituída pela organização, ainda é pouco conhecida pelos servidores, sendo necessário realizar uma maior divulgação do documento, principalmente no site oficial da universidade, para o conhecimento de toda a comunidade acadêmica, tendo em vista que a política implementada abrange além dos servidores, os discentes e terceirizados.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) erradicar a cultura de impunidade, da falta de respeito, da promiscuidade e da indigência moral no ambiente de trabalho é tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargo mais elevados, pois os subalternos esperam que venha de cima a certeza de que o assunto será tratado seriamente e sem omissões, pois um discurso desmentido pela prática pode ter efeitos ainda mais devastadores do que o silêncio organizacional.

Alguns dos pesquisados que responderam positivamente e citaram a resolução de prevenção de combate ao assédio da UNIR, até mesmo expressaram algumas críticas em relação a respectiva política.

> A política escrita, aprovada em regulamentação. Mas faltam ações práticas para isso (P33).
> Resoluções e outros sem a devida punição aos delinquentes (P54).
> Esse questionário, é um exemplo de conscientização e combate a causa (P65).

Os pesquisados P33 e P54, citam que apesar da existência da resolução ainda faltam ações efetivas de prevenção e combate, além da devida punição dos agressores, e por fim o pesquisado P65, cita o instrumento de coleta dados desta pesquisa como uma forma de conscientização dessa violência, assim constatou-se que este estudo colaborou, durante a sua fase de aplicação para a discussão do tema e também para a identificação do assédio e vitimização por parte dos pesquisados.

Na tabela 26 a seguir é apresentada a opinião dos respondentes sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao assédio moral na organização.

Tabela 26 - Criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral

	Frequência	Porcentagem (%)
É um começo	120	48,19
Ficará apenas no papel	36	14,46
Funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas	39	15,66
Não irá funcionar	08	3,21
Pode inibir um pouco a prática	46	18,47
Total	**249**	**100**

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dos 249 respondentes, a maioria (48,19%) considera ser um começo, a criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral, enquanto outros (18,47%) acreditam que tais práticas gerará um pouco a inibição dessa violência. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), não é possível interferir em algumas causas que levam ao assédio moral, mas é possível agir para minorar os efeitos de políticas e condutas nocivas aos trabalhadores.

Outra parcela (14,46%) dos respondentes considera que ficará apenas no papel, ou seja, acreditam que o discurso da organização em combater a violência laboral, não vem acompanhado de práticas efetivas e necessárias para a diminuição do assédio, inclusive 15,66% dos respondentes creem que a criação de política e práticas, só terá resultados se não houver corporativismo entre colegas, ou seja, se a rede de apoio dos agressores não interferir nos casos.

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), na prevenção e combate ao assédio moral, é necessário desenvolver abordagens específicas para cada caso, sendo importante e eficaz combinarem-se diferentes tipos de respostas uma vez que a demora na tomada de decisões causa sérios prejuízos devido ao contágio e reprodução de determinada prática.

No instrumento de coleta de dados, perguntou-se também aos pesquisados sobre o que seria relevante para inibir/reduzir as situações de assédio moral na universidade. As respostas foram extensas, dessa maneira, a seguir serão expostas apenas algumas.

> Panfletos anexados nas paredes nos setores para lembrar constantemente sobre essa violência; cursos e palestras; canal de acolhimento (P6).
>
> Conscientização; consultas frequentes relacionadas ao bem-estar dos servidores; canal de denúncias; investigação e punição (P43).
>
> Formação continuada, com foco em relações humanas, clima organizacional e orientações de ordem legal (P126).
>
> Obrigatoriedade de capacitação de servidores que assumirão chefias a fazer ações de capacitação sobre os direitos de seus subordinados e sobre assédio moral. Por vezes, não somente nessa temática, há a oferta de curso, mas as ações educativas não chegam aos líderes das equipes. Entendendo que as vezes a forma de cobrar e demandar tarefas, num contexto generalizado e institucionalizado de sobrecarga de trabalho, pode ser caracterizado como assédio. Quando em algumas oportunidades se trata de falta de habilidade em gerir as equipes e desconhecimentos de direitos e estratégias técnicas para gerir pessoas (P155).
>
> Colocar em prática as políticas de combate relacionado ao tema (P13).
>
> Mostrar para os colaboradores que estão sendo amparados pela instituição (P15).

Os respondentes apontaram a necessidade de ocorrer uma maior conscientização sobre o assédio moral na instituição, com o aumento na divulgação do assunto em toda a universidade, implementação de um canal de acolhimento, ampliação da oferta de cursos, palestras e treinamentos aos servidores, bem como a criação de ações práticas e efetivas que demonstrem para a comunidade acadêmica a busca da organização em diminuir/erradicar as situações de violência perpetradas no ambiente laboral.

O pesquisado P26, inclusive sugere que as reuniões de departamento sejam online e gravadas, a fim de inibir as ocorrências de assédio e resguardar a vítima que em caso de agressão, obteria como prova a gravação da reunião.

> Fazer reuniões online e gravadas (P26).

Os pesquisados P16, P71, P53 e P24, sugerem que os setores responsáveis por investigar as denúncias, passem a executar suas atribuições com mais imparcialidade e a devida punição dos agressores, a fim de acabar com o ciclo de silêncio das vítimas e impunidade dos assediadores.

> Fazer com que o processo administrativo disciplinar realmente funcione na prática, que tenha punições, advertência e acompanhamento (P16).

> Combater radicalmente o corporativismo com punições mais severas em relação às práticas de assédio. Atualmente, denunciantes estão sob risco altíssimo de vulnerabilidade e expostos na instituição. Não há qualquer segurança institucional, tampouco jurídica. Assediadores permanecem em seus postos ilesos e ainda ocupam espaços de poder. As instâncias corregedoras devem ser mais firmes e assegurar às vítimas as plenas condições de segurança quanto aos procedimentos administrativos. Atualmente, as vítimas estão vulneráveis à violência do assédio cotidianamente (P71).

> Superar o corporativismo. Profissionalizar e humanizar a abordagem. Ter mecanismos de mediação de conflitos eficazes (P53).

> Punição. Acredito que quando alguém for realmente punido, outros agressores ficarão com medo de agir (P24).

Para Heloani (2004) a punição aos agressores, que agem de maneira torpe, egoísta e covarde, impõe limites e cria barreiras a procedimentos antiéticos. Em relação ao setor da Ouvidoria, o pesquisado P209 sugere a necessidade deste departamento promover maior transparência sobre os casos de assédio existentes na instituição, enquanto o pesquisado P27, enfatiza a importância da reposição de servidores nos setores, principalmente daqueles com falta de trabalhadores, uma vez que a sobrecarga de tarefas pode ocasionar estresse e comprometer a saúde do servidor.

> Uma ouvidoria mais célere e transparente, que mesmo preservando identidades, noticiasse à comunidade, com regularidade, o número de queixas e os encaminhamentos dado por ela (ouvidoria) (P209).

> Contratação de mais servidores para os setores e cursos e palestras sobre o tema (P27).

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral nas organizações ocorre não porque os dirigentes o desejem, mas porque os mesmos o omitem. O pesquisado P47, cita a

necessidade de uma maior aproximação entre os servidores e sindicatos que podem auxiliar as vítimas com apoio jurídico e/ou psicológico, enquanto o pesquisado P82 sugere que a resolução de prevenção e combate ao assédio moral da universidade seja uma matéria presente no edital de seleção dos servidores, como estipula o PFPEAD, assim como ocorre com o Estatuto da instituição, dessa forma, antes mesmo de ingressar na organização, os candidatos ao cargo obterão conhecimento e ciência da respectiva política.

> Mais organização da comunidade universitária em torno de suas entidades representativas (P47).
>
> Exigir, em alguma medida, conhecimento da norma correlata nos concursos docentes (P82).

O pesquisado P248 aponta a necessidade de a organização proporcionar melhores condições de trabalho, assim como também os pesquisados P195 e P249 sugerem que seja criada uma rede de apoio e espaços de conversação para as vítimas que na maioria dos casos de assédio moral, sentem-se isoladas e com medo.

> Proporcionar condições adequadas de trabalho. Até hoje, depois de quinze anos na instituição eu ainda não tenho uma sala, sendo que todos os dias eu passo por um prédio de quatro andares cheio delas, que está completamente vazio. É preciso ainda ter políticas institucionais mais claras e uma urgente revisão do estatuto institucional (P248).
>
> Criação de uma rede de apoio (P195).
>
> Abrir espaços de diálogo sobre (P249).

Para Hirigoyen (2006) a solidariedade dos colegas dificilmente surge no momento da humilhação, nesse sentido, a dor sentida não é compartilhada e tampouco compreendida, além do mais por medo de sofrer retaliações a pessoa agredida se cala, dessa, forma a criação de canais de acolhimento se torna uma saída para quebrar o círculo do silêncio que oprime e destrói a saúde do trabalhador.

5 AÇÕES PREVENTIVAS PROPOSTAS E DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Neste tópico e subtópicos seguintes, apresentam-se as ações preventivas de combate ao assédio moral para o caso concreto estudado, assim como, posteriormente descreve-se uma breve síntese do Produto Técnico-Tecnológico produzido, bem como, o modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional adaptado para a UNIR.

5.1 Ações preventivas propostas para o combate ao assédio moral na UNIR

A seguir apresenta-se as principais ações preventivas propostas para a organização, devidamente formuladas a partir das necessidades encontradas na análise dos resultados da pesquisa e também do que consta estipulado na literatura estudada, trabalhos científicos (dissertações, teses e artigos científicos), assim como, resoluções e legislações apontadas no referencial teórico deste estudo.

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), os ambientes que nos quais vigoram uma cultura e um clima organizacionais permissivos, tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e estimula a complacência e a conveniência com o erro, o insulto e o abuso intencionais.

Nesse sentido, a primeira ação preventiva proposta, trata-se da realização de pesquisa institucional anual do clima organizacional, uma vez que essa ferramenta proporciona mensurar os principais aspectos que influenciam no ambiente de trabalho e os seus efeitos na sua população, permitindo ações estratégicas e promovendo o desenvolvimento organizacional.

Ressalta-se que a pesquisa necessita de disponibilização na plataforma SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas) no intuito de se obter uma maior obtenção de acessos e respostas, e após a sua aplicação, a organização necessita divulgar os resultados para a comunidade acadêmica, na página oficial da UNIR, assim como, os conselhos superiores necessitam discutir sobre o relatório da pesquisa para a elaboração de um plano de ação a ser encaminhado para os setores.

Em relação a segunda ação preventiva proposta, trata-se do acompanhamento do quantitativo de denúncias sobre assédio moral e dos afastamentos por motivo de saúde de servidores, ocorridos na universidade, a fim de permitir o controle estatístico e conhecimento da natureza e dimensão do problema, promovendo assim uma maior transparência para a

comunidade acadêmica, bem como, possibilitará verificar se os afastamentos para tratamento de saúde se relacionam com os casos de assédio moral.

No que tange a terceira ação preventiva proposta, trata-se da criação de um site institucional com o endereço (www.assediomoral.unir.br) sobre assédio moral no trabalho, no qual seja disponibilizado, de maneira acessível e visível, os documentos como cartilhas e folders educativos, dentre outras informações sobre o tema que envolvem a universidade.

Ressalta-se que somente a criação do site não é suficiente, sendo necessário promover a sua visibilidade, dispondo o portal de maneira visível na página oficial da instituição por meio de um banner, a fim de possibilitar com um clique o seu acesso, assim como, na semana de prevenção e combate ao assédio, o respectivo site, deve ter ainda mais destaque para todos aqueles que acessarem o site oficial, assim como ocorre no período de divulgação do processo seletivo discente.

No que se refere a quarta ação preventiva proposta, trata-se da ampliação da oferta e realização de cursos (presenciais/virtuais) de capacitações voltados para os servidores da instituição, de modo geral, e principalmente aos líderes e gestores, promovendo e estimulando, a educação contínua sobre prevenção, combate e legislações vigentes do assédio moral. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) é essencial a utilização de metodologias lúdicas, como o teatro para análise e popularização do tema no ambiente laboral.

Salienta-se que os cursos também necessitam abordar sobre assuntos como, resolução de conflitos, prevenção e enfrentamento ao assédio, liderança e relações interpessoais, comunicação não-violenta, respeito a diversidade e inclusão, letramento em gênero e raça, combate às formas de preconceito (misoginia, racismo, etarismo, LGBTfobia e capacitismo), dentre outros.

Na semana de prevenção e combate ao assédio, prevista para ocorrer anualmente, conforme a política de prevenção e combate da universidade, sugere-se:

a) a realização de campanhas, palestras, encontros e seminários, tanto online como presenciais sobre o tema, de maneira articulada e integrada com todos os *campi*, podendo até mesmo ocorrer a criação de comissões locais para a execução das atividades;

b) a promoção do 1º Seminário de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho da Fundação Universidade Federal de Rondônia, para a divulgação do assunto e discussão do problema em mesas redondas e apresentações de artigos científicos;

c) a promoção de campanhas com visitas presenciais nos setores para a entrega de panfletos a fim de estabelecer uma maior abertura de diálogo sobre a violência com os servidores, contando inclusive com o auxílio e participação de discentes estagiários e bolsistas.

Frisa-se que a universidade necessita transmitir os eventos e palestras presenciais no canal da instituição e as campanhas publicadas e divulgadas também nas suas redes sociais, assim como, devem ser criados vídeos curtos educativos a serem disseminados nos grupos de trabalho no *Whatsapp*, sendo que estes materiais (físicos/virtuais), devem possuir caráter educativo, não somente em relação ao assédio, mas também, contra práticas discriminatórias, de cunho religioso, gênero, intolerância política, dentre outras.

No que tange a quinta ação preventiva proposta, trata-se da criação de um Canal de Acolhimento, gerenciado por uma equipe multidisciplinar, formada por servidores médicos, psicólogos e assistentes sociais, responsáveis pelo acolhimento, ou seja, escuta e apoio às vítimas de assédio moral a fim de minimizar riscos psicossociais e promover a saúde mental no trabalho.

A equipe multidisciplinar poderá criar espaços de escuta para a oferta de atendimentos em grupo com a pessoa assediada, tendo assim a vítima que vivenciou a situação hostil, uma rede de apoio com escuta, esclarecimento e reflexão.

Para Soboll (2023) há a necessidade de parar, escutar e acolher, sem invadir a pessoa que verbaliza, sem julgamentos ou imposições, de uma maneira renovadora, tendo como passo-a-passo: 1) o oferecimento da presença; 2) não tentar resolver o problema do outro, ou seja, apenas deve-se escutar de forma respeitosa; 3) oferecer o silêncio; 4) o que o ouvinte pensa da situação não importa e 5) o ouvinte deve cuidar de si antes de oferecer cuidados a outrem.

Na tabela 27 a seguir é apresentado uma síntese das ações preventivas propostas, destacando os setores responsáveis, público-alvo atingido, e os objetivos de cada atuação.

Tabela 27 - Ações preventivas propostas

Ações preventivas	Setores responsáveis	Público-alvo	Objetivos
Pesquisa de clima organizacional	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação e Pró-reitoria de Planejamento	Docentes e técnicos-administrativos	Mensurar os principais aspectos que influenciam no ambiente de trabalho
Acompanhamento das denúncias e afastamentos por motivo de saúde dos servidores	Diretoria de Gestão de Pessoas	Docentes e técnicos-administrativos	Investigar a dimensão e natureza do problema
Site institucional sobre assédio moral no	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com o Comitê Permanente de		

trabalho com informações sobre o tema	Prevenção e Combate aos Assédios Moral, o setor de Psicologia Aplicada e a Assessoria de Comunicação	Comunidade acadêmica	Divulgação sobre assédio moral no trabalho
Visibilidade do site sobre assédio moral no portal da instituição	Diretoria de Tecnologia e Informação e Assessoria de Comunicação	Comunidade acadêmica	Divulgação sobre assédio moral no trabalho
Cursos e treinamentos sobre o tema para os servidores, líderes e gestores	Diretoria de Gestão de Pessoas e o Comitê de Ética	Docentes e técnicos-administrativos	Formação e capacitação dos servidores, líderes e gestores
Promoção do 1º Seminário de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho da UNIR	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com o Comitê de Ética, o Comitê Permanente de Prevenção e Combate aos Assédios Moral e o Serviço de Psicologia Aplicada	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema
Promoção de palestras, eventos e encontros sobre assédio moral no trabalho	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com o Comitê de Ética, e o Serviço de Psicologia Aplicada	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema
Promoção de campanhas com visitas presenciais nos setores e participação de discentes bolsistas e estagiários	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com a Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema
Transmissão dos eventos no canal da universidade e elaboração dos materiais educativos	Assessoria de Comunicação	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema
Canal de Acolhimento	Equipe multidisciplinar (médicos, psicólogos e assistentes sociais)	Comunidade acadêmica	Proporcionar escuta e apoio para as vítimas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir disso, constatou-se que para a adoção e implantação das ações preventivas, propostas neste trabalho, será necessário o estabelecimento de variadas parcerias, entre diferentes setores, além do mais não somente os servidores docentes e técnicos-administrativos serão beneficiados, mas toda a comunidade acadêmica, abrangendo assim, toda a universidade.

Ressalta-se que a tabela apresentada, não possui caráter taxativo, mas meramente exemplificativo, nesse sentido, outros atores como pesquisadores docentes ou técnicos-administrativos da universidade, interessados no tema, poderão também vir a colaborar para a implantação e execução das medidas apontadas neste trabalho.

5.2 Produto Técnico Tecnológico (PTT) e modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional

O Produto Técnico Tecnológico (Apêndice E), derivado deste trabalho, é composto por 10 tópicos: 1) Resumo – que contém informações como uma breve síntese do objetivo do produto, metodologia adotada, aspectos éticos da pesquisa e pré-teste; 2) Contexto e Público-alvo – é explanado um breve contexto, sobre assédio moral no trabalho, na administração pública e em universidades, *locus* do público-alvo da pesquisa que é apresentado neste tópico; 3) Descrição da situação-problema – é descrito o problema da pesquisa que trata-se do aumento do número de casos de assédio moral na UNIR, como apontado no seu relatório de gestão; 4) Objetivos da proposta de intervenção – neste tópico, é apresentado tanto o objetivo geral como os objetivos específicos do estudo; 5) Diagnóstico e análise – é apresentado o resumo da análise e diagnóstico elaborado da pesquisa; 6) Proposta de intervenção – são descritas as ações preventivas propostas para a organização para a diminuição dos casos de assédio moral no trabalho; 7) Responsáveis pela proposta e data; 8) Referências – contendo a literatura e legislações adotadas; 9) Apêndice – contendo um material educativo sobre o tema e 10) Protocolo de recebimento.

Além disso, no Apêndice D deste trabalho, consta um modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional. O modelo do questionário foi solicitado à Universidade Federal do Amazonas (UFAM), por meio de e-mail institucional, e disponibilizado pelo setor de Divisão de Gestão Estratégica de Pessoas da respectiva universidade, em fevereiro de 2025.

O questionário foi elaborado e validado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Faculdade de Psicologia (FAPSI) da UFAM e conta com oito categorias de análise (organização do trabalho, condições de trabalho, comunicação, desenvolvimento, liderança e gestão, relações de trabalho, satisfação no trabalho e por fim, imagem e identificação institucional. Após o recebimento do modelo de questionário, realizou-se a sua adaptação para a UNIR, no intuito de disponibiliza-lo para a organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou elaborar um diagnóstico com ações preventivas contra o assédio moral no trabalho no contexto dos servidores docentes e técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Para tanto foram definidos objetivos específicos, sendo que para cumpri-los, aplicou-se um instrumento de coleta de dados (NAQ-R) online para todos os servidores (docentes e técnicos-administrativos) da instituição.

No que se refere ao **primeiro objetivo específico** que propôs investigar as práticas e características de assédio moral ocorridas no ambiente de trabalho dos servidores docentes e técnicos-administrativos da universidade, realizou-se uma categorização das situações hostis conforme classificação de Hirigoyen (2006): 1) Deterioração proposital das condições de trabalho; 2) Isolamento e recusa de comunicação; 3) Atentado contra a dignidade e 4) Violência verbal, física ou sexual.

Na categoria "Deterioração proposital das condições de trabalho" identificou-se que 12% dos respondentes são vítimas de assédio moral nesta categoria, pois assinalaram pelo menos uma das 15 situações com uma frequência de ocorrência semanal ou diariamente no ambiente de trabalho, caracterizando a ocorrência de assédio.

As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram: 1) Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva (26,9%); 2) Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência (14,86%); 3) Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica (13,25%); 4) "Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho" e "Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis" (12,45%).

Na categoria "Isolamento e Recusa de comunicação" constatou-se que 9% dos respondentes são vítimas de assédio moral nesta categoria, pois assinalaram pelo menos uma das 10 situações com uma frequência de ocorrência semanal ou diariamente no ambiente de trabalho.

As situações de assédio assinaladas com maior frequência foram: 1) Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados (16,47%); 2) Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você (14,45%); 3) Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos (12,45%) e 4) Ignoraram sua presença (12,05%), sendo inclusive encontrados servidores que sofrem/sofreram teleassédio com as seguintes situações: "Foi isolado nos grupos de correio

eletrônico ou aplicativos" (4,82%) e "Foi excluído de reuniões e videoconferência que exigem/exigiu a sua presença" (4,01%).

Na categoria "Atentado contra a dignidade" identificou-se também que 9% dos respondentes são vítimas de assédio moral, pois assinalaram pelo menos uma das 12 situações desta categoria, com uma frequência de ocorrência semanal ou diariamente no ambiente de trabalho.

As situações de assédio marcadas com maior frequência foram: 1) Espalharam boatos ou rumores sobre você (15,66%); 2) Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos (11,25%); 3) Você sofreu algum tipo de preconceito, devido sua ideologia política (10,85%) e 4) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada (10,04%).

Na categoria "Violência verbal, física ou sexual" constatou-se que 2% dos respondentes são vítimas de assédio moral nesta categoria, pois assinalaram pelo menos uma das 8 situações com uma frequência de ocorrência semanal ou diariamente no ambiente de trabalho.

As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram:1) Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita (9,24%); 2) Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas; 3) Gritaram com você frequentemente (2,41%) e 4) Foi alvo de comportamentos intimidativos, como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões ou bloqueio de seu caminho (2%).

Posteriormente a apresentação das situações hostis, categorizadas em quatro grupos, foi perguntado aos pesquisados, se identificavam como vítimas de assédio moral no trabalho, nos últimos seis meses. Dos 249 respondentes, a maioria, 67,47% (168) afirmou não sofrer assédio moral, contra 32,53% (81) que declararam se identificarem assediados, em uma escala de frequência que varia entre de vez em quando a diariamente.

Dos 81 servidores que sofrem/sofreram com a violência, 67 foram assediados de vez em quando e mensalmente e 14 servidores assediados semanalmente e diariamente. Em relação, aos 14 servidores assediados com maior frequência (diariamente e semanalmente), todos são docentes efetivados e lotados em departamentos acadêmicos.

Além disso, dos 81 servidores assediados, 53,09% são do gênero feminino contra 46,91% do gênero masculino, possui entre 10 e 15 anos de serviço (35%) e de 5 a 10 anos (23%), além disso 51% são da etnia branca enquanto 44% pertencente à etnia parda/afrodescendente.

Salienta-se que a maioria (55,56%) dos casos de assédio moral que ocorreram/ocorrem na instituição, não envolveram nenhum tipo de preconceito, sendo que daqueles casos que

envolveram, as discriminações que mais ocorreram foram devido ao gênero, ideologia política e religião da vítima.

Nesta pesquisa, a maioria (44,44%) das agressões originou-se de mais de uma direção (assédio misto), principalmente por chefia e colegas; 30,86% foram causadas somente por colegas de mesma hierarquia (assédio horizontal); 19,75% originou-se somente de chefias (assédio vertical descendente); 3,70% por subordinados (assédio vertical ascendente) enquanto 1,23% por pessoas externas à organização.

Em relação aos agressores, a sua maioria foram tanto homens como mulheres (43,21%), seguido de somente homens (32,10%) e somente mulheres (24,69%), assim como, os ataques perpetrados na sua maioria (79,01%) foram causados por 2 ou mais agressores. Além disso, a maioria (51,85%) das vítimas, ou seja, mais da metade dos respondentes, alegaram que o seu (s) agressor (es) era docente.

Dos 81 servidores assediados, a maioria (80%) comentou a violência, pincipalmente com o colega de trabalho (35%), e dentre os principais motivos, constam: a) busca de apoio, amparo, ajuda e conselhos, inclusive de outros servidores - que também foram/são assediados; b) por desabafo; c) para se ter uma melhor compreensão da situação; d) como forma de alertar os demais, e f) para a obtenção de testemunhas.

Em relação à formalização das denúncias, dentre as vítimas, a maioria (69,14%) não formalizou em nenhum setor, contra 30,86% que formalizaram e as principais motivações da não formalização, segundo os respondentes, foram o medo de sofrer retaliações, a vergonha, e o sentimento de impunidade, uma vez que muitos dos processos administrativos disciplinares abertos para a investigação de casos de assédio na organização, demoram a tramitar, assim como, são arquivados sem a devida punição do agressor, inclusive muitos mencionaram também existir uma cultura corporativista que dificulta a devida responsabilização das violências laborais ocorridas na universidade.

A partir da análise de documentos, constatou-se que o setor da Corregedoria, encontra-se com problemas como, baixo efetivo de servidores e acúmulo de processos pendentes, sendo que muitos destes estão prescritos, nesse sentido, é necessário a realização de melhorias no setor como, o aumento no contingente e força-tarefa para sanar os processos pendentes, a fim de cumprir com o estabelecido na diretriz "VI- resolutividade" do Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal, uma vez que dentre estes processos pendentes, podem existir casos de assédio moral, sexual e discriminação.

A análise de documentos também apontou um aumento no número de manifestações do tipo "denúncia" na Ouvidoria. Contudo, não foi possível identificar quantas se referem ao

assédio moral no trabalho. Nesse sentido, é necessário que a organização promova maior transparência em relação à quantidade de casos de violência laboral existentes na universidade.

Em relação ao **segundo objetivo específico** desta pesquisa que buscou verificar as consequências do assédio moral aos servidores docentes e técnicos-administrativos da organização, explanou-se uma vasta descrição das consequências mencionadas pelos respondentes, as quais foram categorizadas principalmente em consequências psíquicas e físicas.

As principais consequências psíquicas levantadas foram: depressão, ansiedade aumentada, crise de ansiedade, insônia, tristeza, medo, desânimo, desmotivação e burnout. Enquanto dentre as consequências físicas com mais destaque, constam: cardiopatias e hipertensão. As consequências do assédio também afetaram a vida privada e social das vítimas, causando em alguns casos, o aborto de feto, perda do desejo sexual e isolamento.

A organização também é afetada negativamente com os casos de assédio moral, pois com o aumento de servidores doentes, desmotivados e com baixo rendimento, pode ocasionar: absenteísmo elevado, aumento da rotatividade, queda na produtividade com atrasos em processos e procedimentos administrativos, diminuição da qualidade do clima organizacional, servidores com dificuldade em progredir funcionalmente, ameaças ou execuções de transferências de setor e não aderência, por parte dos grupos de trabalho, às estratégias institucionais definidas pela universidade, dentre outros.

No que diz respeito ao **terceiro objetivo específico** desta pesquisa que se propôs averiguar as ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho na universidade, constatou-se que a maioria (73,9%) dos respondentes considera o assédio moral uma prática comum no ambiente universitário, assim como presenciou ou possui conhecimento de casos de assédio dentro do setor e/ou na instituição (54,22%).

Em relação a esses casos presenciados e/ou conhecidos, relataram que não foram adotados os devidos encaminhamentos, além disso, os pesquisados citaram outros atores da comunidade acadêmica que são assediados, como funcionários terceirizados e discentes.

No que se refere aos treinamentos/capacitações e divulgação sobre assédio na organização, a maioria (56,63%) dos respondentes afirmou que os treinamentos e capacitações não abordaram aspectos relacionados ao tema assédio moral, apesar disso, a maioria (69,88%) viu e/ou ouviu sobre a divulgação da temática internamente, sendo que os meios de divulgação mais citados foram as mídias próprias da universidade, com destaque para o e-mail institucional.

Constatou-se que a maioria (59,84%) dos pesquisados desconhece qualquer tipo de política ou prática de prevenção e combate ao assédio, dessa maneira, a recente política implantada na organização, ainda é pouco conhecida pelos servidores, sendo necessário uma maior disseminação da resolução e adoção de práticas efetivas contra essa violência laboral.

A maioria (48,19%) dos respondentes considera ser um começo, a criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral, enquanto 18,47% acreditam que tais práticas gerará um pouco a inibição dessa violência; 15,66% dos respondentes creem que a criação de política e práticas, só terá resultados se não houver corporativismo entre colegas e 14,46% considera que não sairá do papel, ou seja, acreditam que o discurso da organização em combater a violência laboral, não vem acompanhado de práticas efetivas e necessárias para a diminuição do assédio, e 3,21% acredita que não irá funcionar.

Os respondentes também efetuaram apontamentos em relação ao que seria relevante para inibir/reduzir as situações de assédio moral na organização, como a obrigatoriedade de participação em palestras para gestores e líderes. Nesse sentido, organização pode discutir nos seus conselhos superiores, a possibilidade de implantação dessa medida, tendo em vista que o PFPEAD estipula a obrigatoriedade de formação para líderes gestores.

Assim, não só é necessário disponibilizar o curso, mas realizar o controle do número de servidores com função gratificada/direção que existem na organização e estão se capacitando com o tema, prestando essa informação, por meio de um painel para toda a comunidade acadêmica no site sobre assédio moral a ser implantado.

Após isto, procedeu-se a elaboração e exposição das ações preventivas propostas nesta pesquisa, sendo: 1) Aplicação anual de pesquisa de clima organizacional; 2) Acompanhamento do quantitativo de denúncias e afastamentos por motivo de saúde dos servidores; 3) Criação de um site institucional sobre assédio moral no trabalho com informações sobre o tema; 4) Ampliação da oferta de cursos e capacitações para os servidores, principalmente líderes e gestores; 5) Realização de eventos, campanhas, palestras, encontros e seminários, inclusive de maneira coordenada e articulada entre os *campi* e ; e 6) Criação de um Canal de Acolhimento.

Posteriormente a isto, elaborou-se um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), com diagnóstico e ações preventivas no combate ao assédio moral no trabalho a fim de cumprir com o **quarto e último objetivo especifico**.

Para finalizar, nota-se que o governo federal brasileiro, principalmente, a partir do ano de 2023, vem adotando inúmeras medidas de combate e enfrentamento ao assédio moral, sendo este um momento histórico na luta contra essa violência, inclusive a tipificação do crime no Código Penal, em breve poderá se tornar uma realidade, tendo em vista, que o projeto se

encontra no Senado Federal para apreciação, além do mais, caso a ratificação da Convenção 190 ocorra pelo Brasil, será este um marco no país.

O Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal que prevê tornar o servidor público mais consciente de práticas preventivas à violência laboral, desde a sua entrada no serviço público, representa uma medida que poderá, com o decorrer do tempo, afastar as más condutas presentes nas culturas organizacionais deste setor.

A UNIR, sendo uma universidade federal, está se adaptando, e apesar de suas dificuldades institucionais internas, como falta de recursos e/ou pessoal, vem promovendo a divulgação sobre o tema, ofertando cursos, e até mesmo instituiu a sua política interna de prevenção e combate ao assédio moral, no entanto, constatou-se a necessidade de mais ações preventivas práticas e efetivas.

Ressalta-se que o presente estudo, apresentou alguns servidores que mencionaram existir uma certa desigualdade entre técnico-administrativo e docente, sendo que o primeiro se sente, por vezes, inferiorizado em relação ao segundo, no que diz respeito às suas opiniões, pois segundo estes trabalhadores, são levadas menos a sério, inclusive, citam a necessidade de atualização do Regimento Geral da universidade.

Nesse sentido, o sentimento de inferioridade, pode estar ocorrendo devido não se sentirem representados, uma vez que o regimento determina: "os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como nos destinados à escolha de dirigentes".

Além disso, a pesquisa apresentou um número significativo de servidores que se declararam expostos a uma carga de trabalho excessiva, que pode relacionar-se, por exemplo, com a má distribuição de tarefas e/ou condições de trabalho.

Dessa forma, os conselhos superiores da instituição, necessitam buscar maneiras de dialogar com estes servidores, no intuito de ouvi-los, por meio, por exemplo, de um canal de escuta e/ou fóruns, pois a depender das discussões, a universidade necessite refletir e/ou reformular as suas formas de organizar o trabalho, ou até mesmo, investir em programa de qualidade de vida no trabalho.

A UNIR como muitas outras organizações, possui missão, visão e princípios, no entanto, os princípios "bem-estar humano ou da comunidade acadêmica" não estão presentes, tendo apenas o princípio "desenvolvimento humano" que apesar de importante e abarcar valores como "respeito e valorização do ser humano", sozinho não é suficiente para realizar uma mudança

profunda na sua estrutura, ou seja, na maneira como a instituição necessita direcionar-se para a sua comunidade, composta por pessoas que possuem sentimentos e podem sofrer.

Assim, sugere-se que a organização, busque dialogar em seus conselhos superiores, uma possível mudança de princípios institucionais, ampliando-os para uma dimensão que permita estabelecer uma gestão mais humanizada, pois os cargos são fixos, mas os servidores não, dessa maneira, humanizando-se os princípios e valores, a cultura da organização poderá vir a trilhar novos horizontes, independente dos ocupantes dos cargos, que poderão se conscientizar cada vez mais do papel da instituição, principalmente no que tange também ao enfrentamento do assédio moral.

As medidas conjunturais podem não ser suficientes, sendo necessária uma intervenção em nível estrutural, ou mais profundo que apenas no nível do comportamento violento identificado (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

6.1 Contribuições da pesquisa

A pesquisa contribui para a execução da política de prevenção e combate ao assédio moral da organização, uma vez que a resolução determina a elaboração de relatórios estratégicos e outros indicadores instrucionais, bem como, contribuiu para a sua avaliação, pois constatou-se que a maioria dos pesquisados não possui conhecimento em relação as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio, sendo necessário, por parte da organização, a realização de uma maior divulgação desta importante política, pois somente assim, quando todos os servidores conhecerem de informações sobre assédio moral, suas consequências e os meios de denúncia e apoio, a luta contra essa grave violência laboral, muito presente no setor educacional, poderá se tornar realidade.

6.2 Sugestões de pesquisas futuras

O assédio moral no setor privado, é mais evidente, dura menos e termina em geral com a saída da vítima (Hirigoyen, 2006), apesar disso, pode causar as mesmas graves consequências daquele que ocorre no setor público, nesse sentido, sugere-se que sejam feitos estudos também em empresas privadas.

Assim como, sejam produzidas pesquisas futuras nas universidades, tendo como público alvo os trabalhadores terceirizados e/ou discentes, tanto da graduação como da pós-

graduação, tendo em vista, que esses atores também necessitam ser escutados e pertencem à comunidade acadêmica.

Ademais, considerando que a violência do assédio moral pode ocorrer tanto no ambiente laboral como educacional, inclusive influenciar e interligar-se com diferentes áreas e aspectos, da sociedade e da organização, sugere-se que os pesquisadores relacionem a temática com os seguintes assuntos e fenômenos: servidores afastados por motivo de saúde, ou seja, absenteísmo (os motivos e causas), tratamento das denúncias e processos administrativos disciplinares (os casos de assédios e encaminhamentos), cultura organizacional, qualidade de vida no trabalho, rotatividade de servidores (motivações dos pedidos de exoneração), e evasão escolar de discentes (verificar se dentre as causas consta o assédio).

6.3 Limitações da pesquisa

O presente estudo apresentou algumas limitações expostas neste subtópico. A primeira diz respeito à distância geográfica existente entre os oito campi da universidade, que se encontram dispersos por todo o território do Estado de Rondônia, o que impediu o comparecimento de forma presencial em cada uma das unidades da instituição para a divulgação da pesquisa nos setores, apesar disso, o uso de panfletos virtuais compartilhados por aplicativo simultâneo de mensagens e/ou e-mail, também se mostrou eficiente como forma de divulgação e obtenção de respostas.

A segunda limitação, diz respeito a dificuldade na obtenção das respostas em relação ao instrumento de coleta de dados, pois mesmo com ampla divulgação e envio a todos os servidores, não se alcançou a amostra probabilística estabelecida, sendo que muitos podem não ter respondido por medo, ou pela não visualização do e-mail, devido, por exemplo, a existência de servidores afastados por motivo de saúde ou para cursar pós-graduação.

A terceira limitação desta pesquisa, ocorreu devido ao tempo de disponibilização do instrumento de coleta de dados, pois apesar de ter sido disponibilizado por 2 meses e 10 dias (contando com o prazo de prorrogação) necessitou-se encerrá-lo, em dezembro de 2024, devido ao período de recesso de fim de ano e férias dos docentes que ocorre em janeiro.

6.4 Comentários, sugestões, críticas e elogios sobre a pesquisa

Dos 249 respondentes, a maioria (63%) – 157, preferiu não responder, do contrário o presente estudo recebeu inúmeros elogios (25%) – 63, comentários (11%) – 28 e uma sugestão (1%) – 1, a seguir serão apresentadas algumas das respostas obtidas.

> Parabéns pela escolha do tema de sua pesquisa... fiquei com medo de responder com sinceridade, mas creio que os resultados de sua pesquisa podem contribuir para que outras ações sejam implantadas/implementadas na UNIR (P111).
>
> Achei excelente a iniciativa de se conhecer um pouco mais os bastidores sombrios da nossa Instituição. Parabéns! (P119).
>
> É importante que os novos servidores tomem conhecimento dessas políticas, de modo que alguns comportamentos que parecem enraizados não se perpetuem na instituição. Parabéns pela pesquisa, é de extrema relevância para a UNIR, principalmente nesse momento de recente implantação das políticas de prevenção aos assédios, como analisa-las e o que é possível fazer para que haja melhorias constantes (P33).
>
> Felizmente onde atuo sinto grande satisfação com as relações e parcerias, aprendendo todo dia, tendo um ambiente de respeito mútuo, cuidado e afeto, resultando em muito trabalho de qualidade. No entanto sabemos que é uma exceção... Neste sentido esta pesquisa se configura como um passo importante para coibir e educar as pessoas para a não ocorrência de assédio na instituição, no entanto, é um processo lento e gradativo, pois há origem em diferentes fontes, sejam elas culturais, sociais, econômicas, políticas... Muitas vezes o assédio é velado e pouco percebido através, por exemplo, de atribuições que sobrecarregam aqueles que fazem com competência e responsabilidade e permitem que outros servidores fiquem em condição confortável, sem muitos afazeres e compromissos. A impressão que temos é que o mal servidor é sempre premiado. Há mecanismos legais para sansões daqueles que cometem assédios, mas aparentemente a política interna atravessa, tendo maior peso, e os casos de assédio parecem nem existir, a depender dos envolvidos, dos cargos, e titulação... Não é tarefa fácil coibir o assédio moral, mas é necessária (P73).
>
> Fico feliz em saber que minha participação foi útil! Gostaria de parabenizar pela iniciativa de realizar uma pesquisa sobre um tema tão importante como o combate ao assédio moral. Isso demonstra um compromisso com o bem-estar de todos na organização. Como sugestão, continue investindo em campanhas educativas e promovendo o diálogo aberto entre os membros da comunidade que pode fortalecer ainda mais as ações preventivas (P76).
>
> Como produto da formação seria importante produzir um material de divulgação das 45 práticas de assédio, pois sensibilizaria os detentores de cargos de chefia a perceber essas ações em sua atuação. Talvez em forma de cartilha ou folder (P74).

A partir disto, constatou-se que parcela dos respondentes expressaram agradecimento pela oportunidade de participação nesta pesquisa, e aproveitaram até mesmo para desabafar sobre o assunto, assim como destacaram a sua importância, principalmente no momento em que a instituição encontra-se implementando sua política de prevenção e combate ao assédio, além disso, os respondentes demonstraram anseio pela divulgação dos resultados, bem como a

necessidade de se elaborar materiais de sensibilização a fim de serem amplamente disseminados na organização.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. R. M. G. Assédio moral: problema antigo, interesse recente. **Revista Eletrônica Juslaboris**, v. 4 n. 63, p. 54-68, 2008. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/80548

ALBUQUERQUE, M. I. B.; PINHEIRO, R. M.; GONÇALVES, M. S. P. **Combate ao assédio e à discriminação na Administração Pública Federal: a construção de uma norma para o serviço público**. In: ANAIS do XXIX Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Brasília, Brasil, p.1-10, 2024. Disponível em: https://clad.org/xxix-brasil-2024/.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Fórum Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: FBSP, 2024. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2024/07/anuario-2024.pdf.

ARENAS, M. V. S. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais**. 2013. 341f. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração Porto Alegre, Brasil – RS, 2013. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78677.

BALDO, F.; CHAEBO, G.; RIBEIRO SILVA, M. **Mapeamento das políticas públicas de enfrentamento do assédio e da discriminação no poder judiciário estadual e sua correlação com os ODS.** Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 7, n. 1, 15 maio 2024.

BAMBIRRA, F. M. O. **O assédio moral na administração pública federal e do Estado de Goiás**. Rota Jurídica, 2018. Disponível em: https://www.rotajuridica.com.br/artigos/assedio-moral-na-administracao-publica-federal-e-do-estado-de-goias/.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDlN__L._1977._Analise_de_conteudo._Lisboa__edicoes__70__225.20191102-5693-11evk0e-with-cover-page-v2.pdf.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 273 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17175.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC. 2003.

BARRETO, M. M. S. **Assédio Moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no brasil**. 2005. 188f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/handle/handle/17370.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais**. Revista eletrônica** [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, Curitiba, v. 10, n. 102, p. 42-61, ago. 2021. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/195571.

BESWICK, J.; GORE, J.; PALFERMAN, D. **Bullying at work: a review of the literature. Derbyshire,** UK: Health and Safety Laboratory. 2006.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/8d9d4cc4-ac4c-4b85-8911-8612a04fe043/content.

BRASIL. **Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024**. Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm.

BRASIL. **Portaria MGI nº 6.719, de 13 de setembro de 2024**. Institui o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações. Disponível em: https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.719-de-13-de-setembro-de-2024-587538760.

BRASIL. **Portaria Conjunta MGI/CGU nº 79, de 10 de setembro de 2024.** Institui o Comitê Gestor do Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação e a Semana de Mobilização para a Prevenção e o Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-mgi/cgu-n-79-de-10-de-setembro-de-2024-587501230.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022.** Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Câmara aprova punição para assédio moral no trabalho**. Brasília, 2019. Disponível em: https://www.camara.leg.br/noticias/553265-CAMARA-APROVA-PUNICAO-PARA-ASSEDIO-MORAL-NO-TRABALHO.

CANIATO, A. M. P; LIMA, E. C. Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento. **Cad. psicol. soc. trab**, v. 11, n. 2, p. 177-192, 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1516-37172008000200004.

CARDOSO, C. F. S. Como elaborar um projeto de pesquisa. **Revista trabalho necessário**, v. 15, n. 28, 2017. DOI: https://doi.org/10.22409/tn.15i28.p10563.

CORREGEDORIA (UNIR). **Relatório de Atividades Correcionais de 2024**. Disponível em: https://corregedoria.unir.br/pagina/exibir/25923.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Resolução Nº 351 de 28/10/2020**. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário: 2ª pesquisa nacional** / Conselho Nacional de Justiça; – Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/05/relatorio-2a-pesquisa-assedio-poder-judiciario-020523.pdf.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**. v. 78, p. 98-104. 1993. DOI: 10.1037/0021-9010.78.1.98.

CHAER, G.; DINIZ, R. R. P.; RIBEIRO, E. A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesqusia_social.pdf.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf.

DELEITO, H. B. R. **O Perverso Nosso de Cada Dia: A Banalização do Assédio Moral no Serviço Público**. Editora Appris; 1ª edição, 2022.

DUARTE, B. Q. **Prevenção ao assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina á luz da metodologia de análise de políticas públicas.** Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019. Disponível em: ttps://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/211511.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R.; COOPER, Cary L. (Eds.). **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: John Wiley and Sons Ltd, 2008. Cap. 14, p. 161-173.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. The concept of bullying at work: the European tradition. In: EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Eds.). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 1, p. 3-30. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284699156_The_concept_of_bullying_and_harassment_at_work_The_European_tradition.

EINARSEN, Ståle; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. Workplace Bullying: individual pathology or organizational culture? In BOWIE, Vaughan; FISCHER, Bonnie S.;

COOPER, Cary L. (Eds.). **Workplace Violence**: issues, trends, strategies. Devon: Willian Publishing, 2005. Cap. 12, p. 229-247.

FERRAZ, R. O. G. **Assédio Moral no Serviço Público. Violação da Dignidade Humana**. Editora Clube de Autores, 2014.

FIGUEIREDO, V. C. N.; SILVA, Q. E. F.; SANTANA, F. A. L. Assédio moral e gênero na universidade pública: ressonâncias do produtivismo no trabalho docente. **RPGE–Revista online de Política e Gestão Educacional**, n. esp. 3, p. 1841-1855, 2020. DOI: https://doi.org/10.22633/rpge.v24iesp3.14291.

FONSECA, R. T. M. **Assédio moral organizacional: o poder diretivo pode adoecer e causar feridas.** In: GEDIEL, J. A. P. Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015. Disponível em: https://www.prograd.ufscar.br/ouvidoria/arquivos/ESTADO%20PODER%20E%20ASSEDIO_com_capa.pdf.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a Mudar, Aprendendo a Aprender. **Revista de. Administração**, v. 30, n. 30, p. 5-11, 1995. Disponível em: https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/fleury_-_aprendendo_a_mudar_aprendendo_a_aprender.pdf

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1-7, jan. 2007. Artigo 5. Versão eletrônica. DOI: https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100011.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L. F. G.; LIMA, M. E. A. O assédio moral no contexto universitário: o caso de uma IFES em Minas Gerais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 22, n. 1, p. 1-14, 2019. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v22i1p1-14.

GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V.; LIMA, R. J. C. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **RAUSP Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.5700/rausp1231.

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. "Mobbing" (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 183-192, 2006, DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HELOANI, J. R. M. Assédio Moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE Eletrônica** (Online), São Paulo, v. 3, n.1, p. 1-8, 2004. DOI: https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100013.

HELOANI, J. R. M. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n.22, p. 101-108, jul./dez. 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010.

HELOANI, J. R. M. Assédio Moral: autoridade ou autoritarismo?. **CADERNOS DE EDUCAÇÃO** (BRASÍLIA), v. 22, p. 93-112, 2010. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/professor/jose-roberto-montes-heloani.

HELOANI, R. A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. **GV-executivo**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 50-53, 2011. Disponível em: http://bibliotecadigital. fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/22947/21714.

HELOANI, R. PDV: VIOLÊNCIA E HUMILHAÇÃO. **Revista da ABET**, *[S. l.]*, v. 17, n. 1, 2018. DOI: 10.22478/ufpb.1676-4439.2018v17n1.41165. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/41165.

HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas**. In: GEDIEL, J. A. P. Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015. Disponível em: https://www.prograd.ufscar.br/ouvidoria/arquivos/ESTADO%20PODER%20E%20ASSEDIO_com_capa.pdf.

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

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: A violência perversa no cotidiano.** 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand Brasil, 2005.

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

HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment**. Geneva: Interntational Labour Organisation (ILO), 2001.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION – ILO. **Agenda Nacional do Trabalho Decente**. Brasília, 2006. Disponível em: https://www.ilo.org/pt-pt/publications/agenda-nacional-do-trabalho-decente.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION - ILO. **C190 – Convenção (nº 190) sobre Violência e Assédio** Brasília, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_831984/lang--pt/index.ht.

KEASHLY, L.; JAGATIC, K. By any other name: American perspectives on workplace bullying. In: EINARSEN, S. et al. (Eds). **Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**: International perspectives in research and practice. London: Taylor & Francis, 2003. Cap. 2, p. 31-61.

WISMANN, N. S. **Assédio moral no trabalho: percepções, ocorrência e consequências entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022. Disponivel em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/237514.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990. Disponível em: https://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(2).pdf.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, 165-184, 1996.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. - 9. ed. - São Paulo: Atlas 2023.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2006, v. 15, n. 3, p. 508-14. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300017

MELO, E. R. **Assédio moral e suas consequências no trabalho: o caso das técnico administrativos de uma universidade federal mineira**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba, 2021. DOI: https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2021.012.

MIADA, S. Y. **Assédio Moral: Tratamento correcional do assédio moral no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal**. Brasília, 2019. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/76958.

MIADA, S.Y. **Assédio sexual: Tratamento correcional do assédio sexual no âmbito do Sistema de Correição do Poder Executivo Federal (SISCOR).** Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/76960.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES. **Cartilha de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual no ambiente de trabalho**. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/mcom/pt-br/canais_atendimento/corregedoria/arquivos/2-cartilha-de-prevencao-e-combate-ao-assedio-moral-e-sexual.pdf/view.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO DA PARAÍBA – MPT-PB. **Denúncias de assédio moral no trabalho crescem 61% na Paraíba, revela MPT**. Paraíba, 2023. Disponível em: https://www.prt13.mpt.mp.br/8-institucional/1913-campanha-setembro-amarelo-denuncias-de-assedio-moral-no-trabalho-crescem-61-na-paraiba-revela-mpt.

MORAIS, Y. N. N.; **Assédio moral na universidade: descrição de contexto e propostas de enfrentamento**. Relatório Técnico (Dissertação) - UFPB/CE, João Pessoa, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22226.

NIELSEN, M. B.; EINARSEN, S. V. What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. **Aggression and Violent Behavior**, v. 42, n. 71-83, 2018. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1359178917301611.

NUNES, T. C. G. **A precarização no teletrabalho: escravidão tecnológica e impactos na saúde física e mental do trabalhador**. Belo Horizonte: RTM, 2018.

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2011. 281f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95904.

NUNES, T. S. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. (Tese). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2016. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_6cfa7fdfa7788b5f6129d00e3a7fdbf4.

NUNES, T. S. Vivências de Assédio Moral na Pós-Graduação: Relatos de Docentes e Discentes. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, p. 212-237, 2020. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1101.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña. **Salud de los Trabajadores**, v. 20, n. 1, p. 61-73, 2012. Disponível em: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382012000100006.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio Moral em Universidade: as Possíveis Consequências em Comentar e/ou Denunciar a Violência. A**dministração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 144–151, 2013. DOI: 10.21118/apgs.v5i4.4504.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 21-36, 2015. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n41p21.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 18, p. 25-61, 2013. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/4288.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral no trabalho em universidade sob a perspectiva dos observadores da violência. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 4, n. 2, p. 166-176, 2014. DOI: https://doi.org/10.20503/recape.v4i2.20651.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência. **R.G.Secr.,GESEC**, v. 9, n. 2, 2018. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.629.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A Percepção de Servidores Universitários sobre as Políticas, Ações e Discursos Institucionais sobre o Assédio Moral no Trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/8327.

NUNES, T. S.; TORGA, E. M. M. F. Assédio moral na pós-graduação: As consequências vivenciadas por docentes e discentes de uma Universidade Estadual brasileira. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, vol. 28, n. 11, 2020. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7444030.

PAULA, C. F. N. Q.; MOTTA, A.C.G.D.; NASCIMENTO, R.P. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. **Serv. Soc. Soc.,** São Paulo, n. 142, p. 467-487, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.260.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizational em organizações públicas no Brasil. **RAP**, v. 40, n.1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005.

PHEKO, M. M.; MONTEIRO, N. M.; SEGOPOLO, M. T. When work hurts: a conceptual framework explaining how organizational culture may perpetuate workplace bullying. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, v. 27, n. 6, p. 571-588, 2017. DOI: https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1300973.

PRISCO, C. M. F; TOLFO, S. R. Considerações sobre gestão empresarial, ética e assédio moral no trabalho. Case Banco do Brasil S/A. In: DE OLIVEIRA, R. T., et al. (Org). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Florianópolis, SC: Lagoa, 2017. Disponível em: https://neppot.paginas.ufsc.br/files/2017/02/Livro-Assedio-Moral-Miolo-2018-nv.pdf.

RODRIGUES, A. G. F. **Assédio moral e relações de gênero: situações de constrangimento vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia**. 2019. 81 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27171.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014. Disponível em: http:// www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – SECOM. **Ratificação da Convenção 190 da OIT, que reconhece violência e assédio no trabalho como violações**. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/obrasilvoltou/cuidado/ratificacao-da-convencao-190-da-oit-que-reconhece-violencia-e-assedio-no-trabalho-como-violacoes-1.

SILVA, O. D; RAICHELIS, R. O assédio moral nas relações de trabalho do(a) assistente social: uma questão emergente. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 582-603, jul./set. 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.038.

SIQUEIRA, C. M. B. **Assédio moral nas relações de trabalho: práticas preventivas das universidades associadas ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) resultantes de um benchmarking.** Dissertação - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP; Centro de Ciências Jurídicas e Sociais; Universidade Federal de Campina Grande, 2021. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFCG_17f912c924eb39ffeb54e36af0687209

SOARES, A. As origens do conceito de assédio moral no trabalho. **Rev. bras. Saúde ocup**., São Paulo, v. 37, n. 126: p. 284-286, 2012. DOI: https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200009.

SOARES, V. C. **A percepção dos servidores de uma Instituição de Educação Superior (IES) sobre o assédio moral no ambiente de trabalho**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) - Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/70759.

SOBOLL, L. A. P. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. 2006. 214f. Tese (Doutorado em Medicina Preventiva) – Programa de Pós-Graduação em Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/001569928.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: Uma análise da organização do trabalho**. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2008. Disponível em: https://www.trt4.jus.br/portais/media/432151/Assedio_moral_e_organizacional.pdf.

SOBOLL, L. A. P. **Sobre o Viver - O que importa para você?**. 1. ed. , 2023. v. 1. 168p.

SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

SOBOLL, L. A. P; HELOANI, R. A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais., In: SOBOLL, L. A. **Assédio moral/organizacional: Uma análise da organização do trabalho**. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo, 2008.

SCHLINDWEIN, V. L. D. C., LOPES, F. J. O.; SILVA, F. H. M, FÉLIX-JUNIOR I. J. Sofrimento psíquico, uso de drogas e trabalho. **Rev Bras Saúde Ocup** [Internet]. 2024;49:edcinq17. Disponível em: https://doi.org/10.1590/ 2317-6369/35722ptv49edcinq17.

TOLFO, S. R.; NUNES, T. S.; FABRO, A. C. Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção. IN: TOLFO, S. R.; De OLIVEIRA, R. T (org.). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015. Disponível em: https://neppot.paginas.ufsc.br/files/2016/08/LIVRO-AMT-CaracInterv2015.pdf.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO.; CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Ato Conjunto n. 8/TST.CSJT.GP, de 21 de março de 2019**. Brasília, 2019. Disponível em: https://hdl.handle.net/20.500.12178/152330.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO – TST. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral**. Brasília, 2019. Disponível em: https://tst.jus.br/assedio-moral.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR. **Relatório de Gestão do Exercício de 2022**. Pró-Reitoria de Planejamento. Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação. Elaborado por George Queiroga Estrela... [et al.]. - Porto Velho, RO, 2023. Disponível em: https://transparencia.unir.br/pagina/exibir/13937.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR. **Relatório de Gestão do Exercício de 2023**. Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação. Elaborado por Edson Carlos Fróes de Araújo... [et al.]. - Porto Velho, RO, 2024. Disponível em: https://www.unir.br/cartao/exibir/172.

VANDERLEY, L. G. Capital humano: a vantagem competitiva. **Organizações & Sociedade**, v.8, n.22, 2001. DOI: https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000300004.

VARTIA, Maarit. **Workplace Bullying**: A Study on the Work Environment. Well-Being and Health. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/35947078_Workplace_bullying_A_study_on_the_work_environment_well-being_and_health.

VIEIRA, H. S. **A visão sobre o assédio moral dos servidores de uma instituição federal de ensino superior**. 2019. 246 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2019. Disponível em: http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9363.

VIEIRA, B. ; BANDINI, M ; AZEVEDO, V. A. Z. ; LUCCA, S. Risco de suicídio no trabalho: revisão integrativa sobre fatores psicossociais**. SAÚDE EM DEBATE**, v. 47, p. 253-268, 2023.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANETTI, R. **Assédio Moral no Trabalho**. Curitiba, 2008. Disponível em: http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/18893.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TÍTULO DA PESQUISA: Ações preventivas contra o assédio moral no trabalho: Um estudo com os servidores docentes e técnicos-administrativos em uma Universidade Federal na Região Amazônica.

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Raone Holanda da Cruz
ORIENTADORA: Prof.ª Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como objetivo "Elaborar um diagnóstico com ações preventivas contra o assédio moral no trabalho no contexto dos servidores docentes e técnicos-administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia".

A presente pesquisa visa conhecer quais são os atos negativos praticados na universidade e as medidas de prevenção e combate desses atos. Assim, ao aceitar participar desta pesquisa, você contribuirá com informações e dados que serão úteis para a construção de ações preventivas contra atitudes negativas no seu ambiente de trabalho.

Esta etapa da pesquisa consiste em coleta de dados por meio de questionário com 36 perguntas, sendo que uma das perguntas possui uma escala de 45 atos negativos. Estimamos que cerca de 15 minutos serão suficientes para responde-lo.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração deste estudo, no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Garantimos uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Todas as informações que você nos fornece por meio deste instrumento, serão utilizadas somente para fins desta pesquisa, sendo garantido, o anonimato, a privacidade e a confidencialidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que porventura possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro por um período de um ano, sendo posteriormente descartado com a finalização da pesquisa. Além disso, após o encerramento da pesquisa, garantimos o livre acesso aos resultados, que ficará disponível no Repositório Institucional da UNIR.

Existem dois riscos mínimos ao responder este questionário, como: 1) o vazamento de dados e 2) que você sinta algum desconforto ao relembrar algumas situações desagradáveis vividas no seu ambiente de trabalho.

Para a minimização do risco de vazamento de dados, serão tomadas todas as medidas padrões de segurança da informação a fim de impedir qualquer vazamento de dados e para a minimização do risco de algum desconforto, este questionário é aplicado de maneira online, tornando sua identificação anônima e possibilitando que você opte por responde-lo quando quiser ou mesmo interrompa o seu preenchimento, a qualquer momento, caso sinta algum desconforto.

Como benefícios diretos e indiretos essa pesquisa colabora com a gestão de pessoas da organização, diminuindo/prevenindo os casos de assédio moral do trabalho, com futuras melhorias nas relações de trabalho e qualidade de vida dos servidores docentes e técnicos administrativos da organização estudada, com resultados positivos também para a sociedade.

Para obtenção de qualquer tipo de informação sobre os seus dados, esclarecimentos, críticas, assistência ou orientação, em qualquer fase do estudo, você poderá entrar em contato com os pesquisadores responsáveis pelos e-mails: raone@unir.br ou marlenearenas@unir.br.

O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UNIR é composto por um grupo de pessoas que atuam para garantir que seus direitos como participante de pesquisa sejam respeitados e tem como propósito avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética.

Em caso de dúvidas quanto aos aspectos éticos da pesquisa, você poderá entrar tanto com os pesquisadores deste estudo como também com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNIR, por meio do telefone (69)2182-2116, pelo e-mail: cep@unir.br, ou presencialmente no endereço: Campus José Ribeiro Filho - BR 364, Km 9,5, sentido Acre, Bloco de departamentos, sala 216-2C, Zona Rural – Porto Velho/RO. O horário de atendimento presencial do CEP/UNIR é de das 14h00min às 18h00min (segunda a sexta) e das 8h às 12h (quinta).

Você concordou com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que teve o objetivo de informar e esclarecer sobre a pesquisa e a sua participação

( ) Sim ( ) Não

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS SOBRE ASSÉDIO MORAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA

PARTE I - Dados Sociodemográficos

1- Sexo:
( ) Masculino
( ) Feminino
( ) Transgênero
( ) Intersexual
( ) Não-binário
( ) Outro. Qual? __

2- Idade: ___

3- Etnia/raça:
( ) Branca
( ) Afrodescendente
( ) Asiática
( ) Parda
( ) Indígena
( ) Prefiro não responder
( ) Outro. Qual? ___

4- Estado civil:
( ) Solteiro(a)
( ) Casado(a)/União estável
( ) Viúvo(a)
( ) Divorciado/separado
( ) Outro. Qual? ___

5- Última formação completa:
( ) Ensino Fundamental
( ) Ensino Médio
( ) Ensino Médio Incompleto
( ) Graduação
( ) Graduação Incompleta
( ) Pós-Graduação – Especialização
( ) Pós-Graduação – Mestrado
( ) Pós-Graduação – Doutorado

6- Informe o setor a qual você está vinculado/lotado (ex.: Reitoria, Pró-reitoria, Departamento Acadêmico, Secretaria Acadêmica, etc.)

7- A quanto tempo trabalha na UNIR?
( ) menos de 3 anos

( ) de 3 a 5 anos
( ) de 5 a 10 anos
( ) de 10 a 15 anos
( ) de 15 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

8- Assinale a sua faixa salarial (rendimento total) mensal.
( ) 2 a 3 salários mínimos (R$ 2.824 a R$ 4.236,00)
( ) 3 a 6 salários mínimos (R$ 4.237 a R$ 8.472,00)
( ) 6 a 9 salários mínimo (R$ 8.473,00 a R$ 12.708,00)
( ) maior que 9 salários mínimos (maior que R$ 12.709,00)

9- Carga horária de trabalho
( ) Dedicação exclusiva
( ) 20 horas
( ) 25 horas
( ) 30 horas
( ) 40 horas

10- Regime de trabalho
( ) Presencial
( ) Teletrabalho
( ) Híbrido

11- Qual seu vínculo com a instituição?
( ) Servidor Docente efetivado
( ) Servidor Docente substituto
( ) Técnico-administrativo - classe C/D (nível médio)
( ) Técnico-administrativo - classe E (nível superior)

12- Você ocupa cargo de direção ou tem função gratificada?
( ) Sim ( ) Não

PARTE II - Questões relacionadas a comportamentos negativos no ambiente de trabalho (Assédio Moral)

13- Defina "Assédio Moral" em 1 (uma) palavra: _____

14- Questionário de atos Negativos:

Os comportamentos listados a seguir são, com frequência, considerados exemplos de comportamentos negativos no local de trabalho. Caso **nos últimos seis meses** você tenha sido submetido a atos negativos no seu trabalho, assinale a frequência com isso aconteceu.

Marque o item que melhor corresponde à sua experiência nos últimos seis meses.

- Marque 1 se você “NUNCA” vivencia/vivenciou a situação.
- Marque 2 se você “DE VEZ EM QUANDO” vivencia/vivenciou a situação.
- Marque 3 se você vivencia/vivenciou “MENSALMENTE” a situação.
- Marque 4 se você vivencia/vivenciou a situação “SEMANALMENTE”.
- Marque 5 se você vivencia/vivenciou a situação “DIARIAMENTE”.

1) Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1	2	3	4	5
2) Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência	1	2	3	4	5
3) Houve supervisão excessiva de seu trabalho	1	2	3	4	5
4) Retiraram a sua autonomia de trabalho	1	2	3	4	5
5) Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
6) Foi pressionado a não reclamar de um direito que você tinha (ex: licença médica, afastamento do trabalho, férias)	1	2	3	4	5
7) Induziram você a erros	1	2	3	4	5
8) Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis	1	2	3	4	5
9) Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1	2	3	4	5
10) Agiram de modo a impedir que obtenha promoção	1	2	3	4	5
11) Recebeu críticas constantes ao seu trabalho ou esforço	1	2	3	4	5
12) Foram atribuídas atividades com prazos impossíveis de serem cumpridos	1	2	3	4	5
13) Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica	1	2	3	4	5
14) Privaram-lhe do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador, e outros	1	2	3	4	5
15) Desqualificam você enviando e-mails fora do seu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
16) Ignoraram sua presença	1	2	3	4	5
17) Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você	1	2	3	4	5
18) Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	1	2	3	4	5
19) Foi recebido com uma reação hostil quando você se aproximou	1	2	3	4	5
20) Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos	1	2	3	4	5

21) A comunicação com você é unicamente por escrito	1	2	3	4	5
22) Foi colocado em local separado dos outros colegas de trabalho	1	2	3	4	5
23) Proibiram os seus colegas de trabalho de falar com você	1	2	3	4	5
24)Foi isolado nos grupos de correio eletrônico ou aplicativos (Exemplo: *WhatsApp*)	1	2	3	4	5
25) Foi excluído de reuniões e videoconferência que exigem/exigiu a sua presença	1	2	3	4	5
26) Espalharam boatos ou rumores sobre você	1	2	3	4	5
27) Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5
28) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre a sua pessoa (seus hábitos, suas origens)	1	2	3	4	5
29) Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram brincadeiras de mau gosto	1	2	3	4	5
30) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre suas atitudes e comportamentos no trabalho	1	2	3	4	5
31) Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos	1	2	3	4	5
32) Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada	1	2	3	4	5
33) Recebeu dicas de outros de que deveria pedir exoneração ou largar o trabalho	1	2	3	4	5
34) Foram feitos comentários ofensivos em relação a sua orientação sexual	1	2	3	4	5
35) Foram feitos comentários ofensivos em relação a sua religião de forma depreciativa, ou insinuando que é uma religião que faz o mal (como por exemplo as religiões de matrizes africanas	1	2	3	4	5
36) Você sofreu algum tipo de preconceito, devido seu gênero ou etnia	1	2	3	4	5
37) Você sofreu algum tipo de preconceito, devido sua ideologia política	1	2	3	4	5
38) Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita	1	2	3	4	5
39) Gritaram com você frequentemente	1	2	3	4	5
40) Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas	1	2	3	4	5
41) Foi alvo de comportamentos intimidativos, como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho	1	2	3	4	5
42) Foi ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real	1	2	3	4	5

43) Foi seguido na rua e/ou espionado diante de seu domicílio	1	2	3	4	5
44) Fizeram estragos em seus objetos pessoais (ex.: automóvel, mesa de trabalho)	1	2	3	4	5
45) Foi assediado ou agredido sexualmente (gestos ou propostas)	1	2	3	4	5

15- Define-se assédio como: "uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante certo período de tempo, percebe-se como alvo ou sendo submetido a atos negativos de uma ou várias pessoas, em uma situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações". Um **ÚNICO** incidente não pode ser considerado assédio" (EINARSEN; HOEL; ZAPF; COOPER, 2003; 2005). Usando a definição acima indique, por favor, se você foi ou é vítima de assédio no trabalho nos últimos 6 (seis) meses.

( ) Não. (Pular para a questão 27)
( ) Sim, muito raramente
( ) Sim, de vez em quando
( ) Sim, várias vezes por semana
( ) Sim, diariamente

16- Quem teve para com você esses comportamentos negativos?

( ) Colegas, de mesmo nível hierárquico
( ) Chefias
( ) Subordinados
( ) Pessoas externas à organização

17- A pessoa que teve para com você esses comportamentos negativos era:

( ) Docente
( ) Técnico-administrativo
( ) Discente

18- Os comportamentos negativos foram, em sua maioria, proporcionados por:
( ) Homens
( ) Mulheres
( ) Homens e Mulheres

19- Quantas pessoas estavam envolvidas nos comportamentos negativos?
( ) 1 pessoas
( ) 2 pessoas
( ) 3 pessoas
( ) 4 pessoas
( ) 5 pessoas ou mais

20- Quais foram as consequências dessas situações, descritas e assinaladas anteriormente, na sua vida?

_____

21- Você comentou a situação com alguém? Com quem e porquê?

_____

22- Você sabe porque o seu agressor (a) a praticava/pratica assédio moral contra você?

( ) Não

( ) Sim

Caso tenha respondido **SIM** na questão anterior, que razões atribui ao comportamento do seu agressor (a)?

_____

23- Você acredita que o agressor (a) tinha/tem consciência do mal que fez/faz?

( ) Não

( ) Sim

Caso tenha respondido **SIM** na questão anterior, que razões atribui ao comportamento do seu agressor (a)?

_____

24- Na situação de assédio moral vivenciada, você sofreu algum tipo de preconceito, devido sua ideologia política, religião, orientação sexual, gênero ou etnia?

( ) Não

( ) Sim.

Caso deseje, comente aqui a situação vivenciada em relação a sua escolha selecionada na questão anterior:_____

25- Você apresentou queixa em algum setor da organização?

( ) Não

( ) Sim

26- Se a resposta à questão anterior for **SIM**, responda qual foi a consequência/encaminhamento do registro dessa queixa. Se a resposta à questão anterior for **NÃO**, responda o porquê de você não ter apresentado queixa. (20 linhas) _____

27- Você identifica outros tipos de comportamentos negativos, além das 45 situações listadas anteriormente (na questão 14), presentes no seu ambiente de trabalho? Se a resposta for **SIM**, escreva quais comportamentos negativos

( )Não

( )Sim. Comente aqui sua escolha

28- Você presenciou ou tem conhecimento de casos de assédio moral dentro do seu setor ou na universidade?
( ) Não
( ) Sim

29- Caso tenha respondido **SIM** na questão anterior, narre os encaminhamentos dados e/ou o que aconteceu com o chefe/colega/subordinado:

_____

30- Em sua opinião, a prática do Assédio Moral no ambiente universitário é comum?
( ) Não
( ) Sim

31- Os treinamentos/capacitações que você realizou durante a sua carreira na organização, abordaram temas relacionados ao Assédio Moral?
( ) Não
( ) Sim

32- Você viu e/ou ouviu sobre a divulgação do tema Assédio Moral dentro da organização (o que é, como combater, onde denunciar, e outros)? Se a resposta for **SIM**, escreva "Onde" e "Como".

( ) Não
( )Sim. Comente: _____

33- Você conhece alguma política ou prática de prevenção e combate ao Assédio Moral desenvolvida pela organização? Se a resposta for **SIM**, escreva "Qual/Quais".
( ) Não
( ) Sim. Comente aqui sua escolha _____

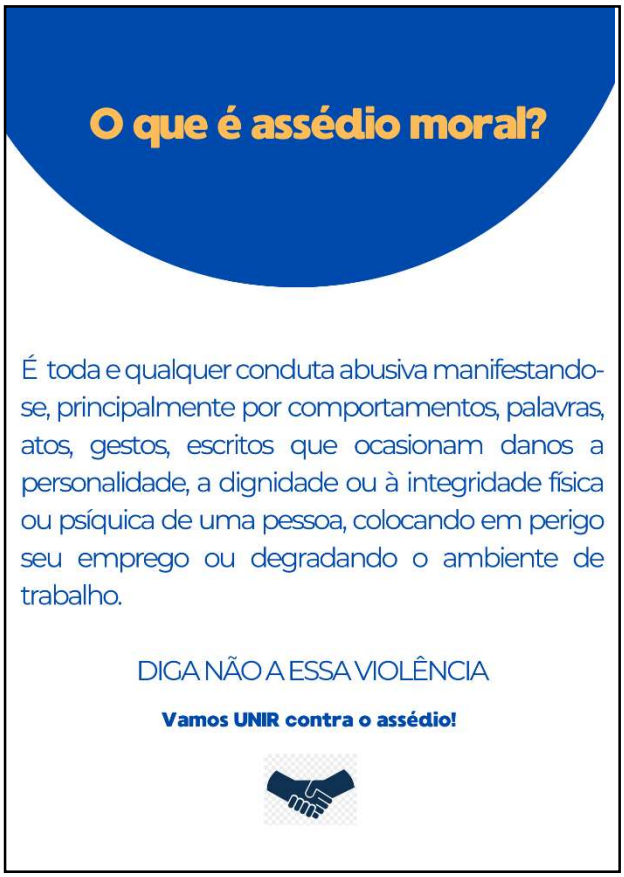
34- Sobre a criação/aplicação de políticas ou práticas de prevenção e combate ao Assédio Moral na organização, você acredita que:
( ) Ficará apenas no papel
( ) Não irá funcionar
( ) É um começo
( ) Pode inibir um pouco a prática
( ) Funcionará se não acontecer corporativismo entre colegas

35- Na sua opinião, o que seria relevante para inibir/reduzir as situações de assédio moral na UNIR? _____

36- Agradecemos a sua fundamental participação! Caso deseje, pode nos escrever, qualquer comentário, sugestões, críticas e/ou elogios. Escreva aqui_____

APÊNDICE C - FRENTE E VERSO DO PANFLETO DE DIVULGAÇÃO DA PESQUISA





APÊNDICE D - MODELO DE FORMULÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Aos profissionais da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Convidamos você a participar da Pesquisa de Clima Organizacional 2025, por meio do preenchimento do questionário a seguir.

Público-Alvo: servidores docentes (efetivos e substitutos), TAES, comissionados, cedidos, estagiários e voluntários.

- ✓ Sua participação é voluntária e anônima.
- ✓ Os dados individuais coletados serão tratados de forma confidencial.
- ✓ Os resultados serão analisados e divulgados de forma coletiva e organizacional (unidades e órgão).

A duração do preenchimento é de aproximadamente 10 minutos.

Solicitamos que responde apenas uma vez ao questionário, optando pela alternativa que represente de maneira mais adequada a sua percepção sobre o seu ambiente de trabalho.

A participação de todos é fundamental para o diagnóstico do clima organizacional e para a proposição de melhorias em nossos ambientes de trabalho.

Mais informações: https://dgp.unir.br/homepage

Contato: dgp@unir.br

Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP/UNIR
Pró-Reitoria de Administração - PRAD/UNIR

DADOS SOCIOEMOGRÁFICOS

Nota: Os dados serão tratados de forma confidencial, considerando apenas os resultados coletivos.

1) Sexo *
   ( ) Masculino
   ( ) Feminino
   ( ) Outro
   ( ) Prefiro não responder

2) Idade *
   ( ) 18 a 25 anos
   ( ) 25 a 35 anos
   ( ) 36 a 45 anos
   ( ) 46 a 55 anos
   ( ) 56 a 65 anos
   ( ) 66 anos ou mais

3) Etnia *
   ( ) Amarela
   ( ) Branca
   ( ) Indígena
   ( ) Negra
   ( ) Parda

4) Escolaridade *
   ( ) Fundamental incompleto
   ( ) Fundamental completo
   ( ) Médio completo
   ( ) Superior completo
   ( ) Especialização completo
   ( ) Mestrado completo
   ( ) Doutorado completo
   ( ) Pós-graduação completo

5) Categorial profissional *
   ( ) Servidor técnico-administrativo
   ( ) Servidor docente
   ( ) Servidor docente substituto
   ( ) Estagiário
   ( ) Terceirizado
   ( ) Cedido
   ( ) Voluntário
   ( ) Outro

6) Campus de lotação *
   ( ) Ariquemes
   ( ) Cacoal
   ( ) Guajará-Mirim
   ( ) Ji-Paraná
   ( ) Porto-Velho
   ( ) Presidente Médici
   ( ) Rolim de Moura
   ( ) Vilhena

7) Unidade de lotação *
   ( ) Reitoria e /ou Vice-Reitoria

( ) Gabinete e/ou Secretaria da Reitoria
( ) Auditoria interna
( ) Corregedoria
( ) Ouvidoria
( ) Assessoria de comunicação
( ) Assessoria da Reitoria
( ) Assessoria das Relações Internacionais
( ) SECON
( ) Cerimonial e Protocolo
( ) NCET
( ) NCH
( ) NUCSA
( ) NUSAU
( ) NT
( ) PRAD
( ) PROCEA
( ) PROGRAD
( ) PROPLAN
( ) PROPESQ
( ) DAC-PORTO VELHO
( ) Biblioteca Central
( ) DIRED
( ) DIRCA
( ) EDUFRO
( ) Outro

8) Tempo de serviço na UNIR *
( ) Até 1 ano
( ) 1 a 3 anos
( ) 4 a 6 anos
( ) 7 a 10 anos
( ) 11 a 15 anos
( ) 16 a 20 anos
( ) 21 a 25 anos
( ) 26 a 30 anos
( ) 31 anos ou mais

9) Exerce papel de gestão na UNIR? *
( ) Sim
( ) Não

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO
Definição: Formas de como o trabalho acontece – planejamento, divisão de tarefas, e responsabilidades, comando, controle, acompanhamento de tarefas, atividades de dentro das atribuições, entre outros.

Instruções:

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

10) Há planejamento no meu setor para a execução de tarefas *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

11) Conheço as etapas do trabalho que desenvolvo diariamente no meu setor (processos, tarefas, procedimentos, legislações) *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

12) O meu gestor imediato acompanha a frequência dos servidores regularmente *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

13) No meu setor há pressão exagerada para a execução do trabalho *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

14) No meu setor os servidores têm autonomia para a realização do trabalho *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

15) As tarefas no meu setor são distribuídas pelo gestor imediato de forma igualitária, justa e imparcial *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo

( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

16) As tarefas realizadas por mim estão de acordo com as previstas para o cargo/função *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

CONDIÇÕES DE TRABALHO
Definição: Referem-se aos aspectos do ambiente físico, biológico e químico, ergonomia, saúde e segurança do trabalho.

Instruções:
Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

17) A UNIR proporciona equipamentos de materiais de trabalho necessários para a realização das atividades *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

18) O meu ambiente de trabalho (espaço físico, refrigeração, mesas, cadeiras, iluminação e etc.) é adequado para o desenvolvimento das atividades *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

19) Me sinto seguro quando estou na UNIR (quanto à agressão, furto, assalto, etc.) *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

20) Os serviços de assistência à saúde da UNIR (atendimento médico, psicólogo, enfermagem, etc.) atendem às necessidades dos servidores *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

21) As atividades realizadas no meu ambiente de trabalho oferecem riscos á saúde *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

COMUNICAÇÃO

Definição: Engloba questões associadas à maneira como as pessoas percebem a comunicação no órgão, tanto de nível institucional como a nível interrelacional.

Instruções:
Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

22) A minha unidade é informada sobre as decisões que a envolve *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

23) Os meios de comunicação na UNIR são eficazes *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

24) Os conflitos relacionados ao trabalho no meu setor são geridos por meio de diálogo *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo

( ) Discordo totalmente

25) A comunicação entre os setores da UNIR é efetiva *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

26) A UNIR comunica de forma eficaz aos servidores suas políticas, normas e procedimentos *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

DESENVOLVIMENTO
Definição: Avalia os esforços organizacionais voltados aos treinamentos desenvolvimento dos setores, assim como o acompanhamento e o cuidado com a carreira.

Instruções:
Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

27) Na UNIR sou incentivado a me capacitar (cursos de curta duração) *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

28) Na UNIR sou incentivado a me qualificar (pós-graduação, mestrado, doutorado) *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

29) A UNIR orienta e acompanha a Carreira dos servidores (estágio probatório, promoção, progressão e demais incentivos funcionais) *
( ) Concordo totalmente

( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

30) As ações de capacitação ofertadas pela UNIR são relevantes para as atividades dos servidores *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

31) Há valorização das competências e das experiências dos servidores em meu setor *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

LIDERANÇA E GESTÃO
Definição: Identifica a percepção dos servidores em relação aos seus gestores, o tipo de supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa das chefias, o grau de feedback (retorno sobre o desempenho) e o tipo e a qualidade do tratamento dado à equipe.

Instruções:
Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

32) Os gestores do meu setor orientam corretamente os servidores para a execução de tarefas *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

33) Os gestores do meu setor são abertos e recebem opiniões e sugestões de mudança *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo

( ) Discordo totalmente

34) Os gestores do meu setor estimulam a inovação e a manifestação de novas ideias sobre o trabalho *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

35) Os gestores do meu setor fornecem considerações e pareceres sobre o desempenho dos servidores *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

36) Os gestores do meu setor estão preparados para desenvolver atividades de gestão *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

37) A atuação dos gestores contribui positivamente para o ambiente de trabalho *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

38) Na UNIR há facilidade de acesso dos servidores aos gestores e dirigentes *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

RELAÇÕES DE TRABALHO

Definição: Referem-se às relações interpessoais do trabalho (chefias imediatas e superiores, subordinados, pares) e os aspectos subjetivos decorrentes dessas relações.

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

39) A cooperação entre os colegas de trabalho é presente no meu setor *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

40) O relacionamento com as chefias do meu setor é harmonioso *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

41) Conflitos acontecem de forma recorrente em meu setor *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

42) O relacionamento entre os colegas no meu setor é favorável ao ambiente *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

43) As relações de trabalho entre os setores da UNIR são adequadas *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Definição: Refere-se aos aspectos relacionados à satisfação, motivação e engajamento no trabalho. Envolve a percepção sobre a valorização e reconhecimento dos esforços e a dedicação empregada no trabalho.

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

44) Gosto do trabalho de faço *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

45) Sinto satisfação em trabalhar na UNIR *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

46) Meu trabalho é importante para o cumprimento dos objetivos institucionais da UNIR *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

47) Meu trabalho interfere negativamente na minha saúde física e/ou mental *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

48) Sinto-me reconhecido (a) quando desempenho um bom trabalho *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

IMAGEM E IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL

Definição: Percepção sobre a imagem da universidade (prestígio, transparência, ética, valores etc.), sentimento de identificação com os princípios, missão e visão da instituição.

Leia atentamente as questões e marque a alternativa que julgar mais adequada.

Considere o seu ambiente de trabalho para responder ao questionário, exceto nos itens em que é explicitado que avalie a UNIR como um todo.

49) A UNIR é reconhecida como referência regional em Educação Superior *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

50) Há interferência política interna que impacta no modo de trabalho da UNIR *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

51) Os valores, os princípios e a missão da instituição podem ser percebidos na prática *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

52) Na UNIR, há respeito às pessoas independente do gênero, etnia, naturalidade, orientação sexual, religião, deficiência física /mental, etc. *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

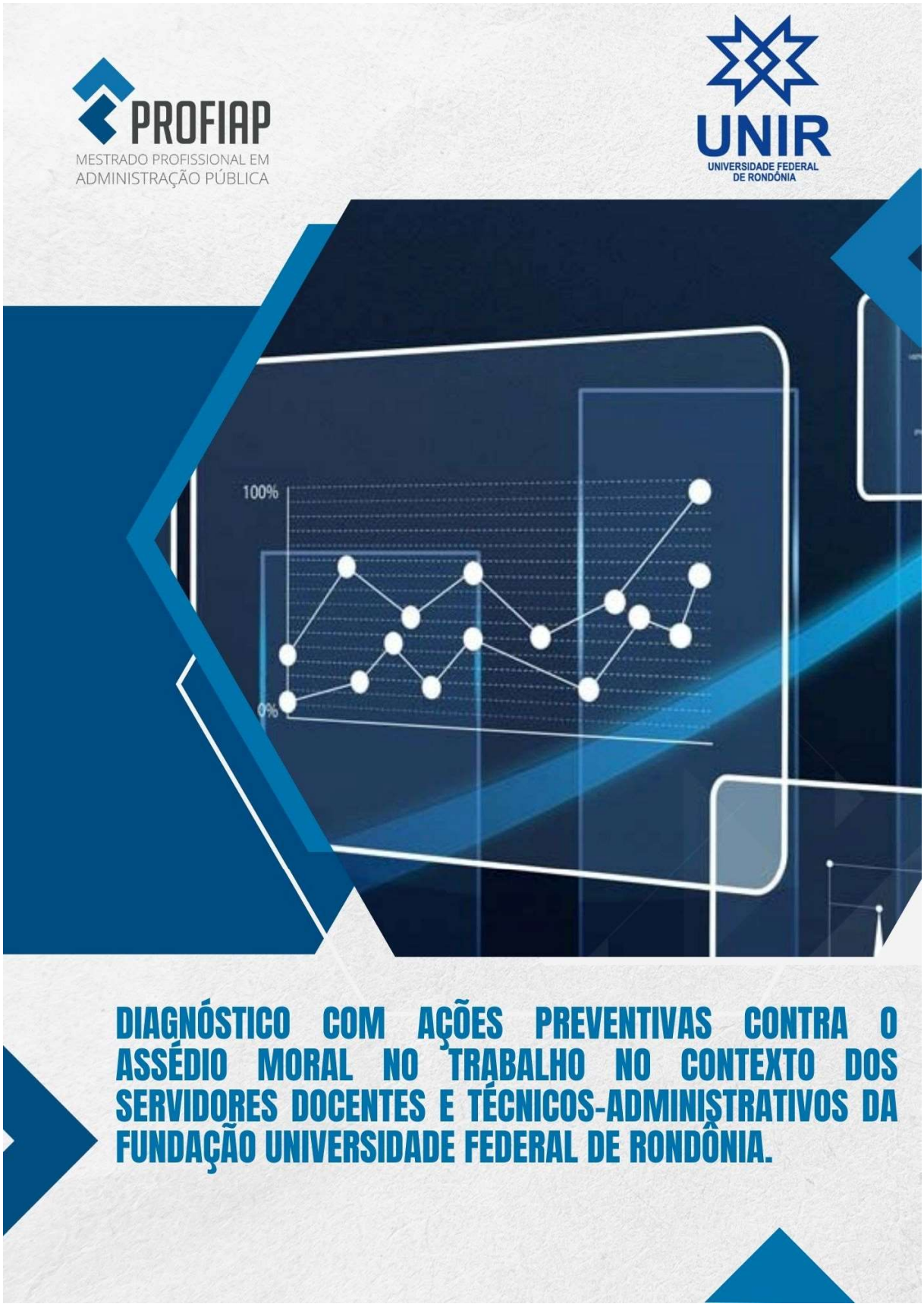
53) Há transparência nos atos da instituição *
( ) Concordo totalmente
( ) Concordo
( ) Nem concordo, nem discordo
( ) Discordo
( ) Discordo totalmente

COMENTÁRIOS

54) Há algum item que você julgue relevante sobre o seu ambiente de trabalho e gostaria de acrescentar/comentar? Descreva.

55) Você tem alguma sugestão de melhoria para o clima organizacional da sua unidade ou da UNIR?

APÊNDICE E - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO



DIAGNÓSTICO COM AÇÕES PREVENTIVAS CONTRA O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO NA UNIR

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) ***Raone Holanda da Cruz*** pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente ***Marlene Valério dos Santos Arenas***.



SUMÁRIO

Resumo 04

Contexto e Público-Alvo 05

Descrição da situação-problema 07

Objetivos da proposta de intervenção 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 14

Considerações finais 19

Responsáveis pela proposta de intervenção e data 20

Referências 21

Apêndice 23

Protocolo de recebimento 25

RESUMO

Este produto técnico tem por objetivo elaborar um diagnóstico do fenômeno assédio moral no trabalho, no contexto dos servidores docentes e técnicos administrativos da Universidade Federal de Rondônia, instituição onde o autor atua, propondo ações preventivas contra essa violência. O diagnóstico visa orientar o setor de gestão de pessoas da universidade com indicadores estratégicos e instrucionais sobre o assédio moral laboral em seu âmbito, cumprindo com a sua política de prevenção e combate ao assédio moral recentemente implantada pela universidade estudada. Entre os objetivos específicos constam: investigar as práticas e características do assédio no ambiente laboral dos servidores e suas consequências, bem como, averiguar as ações de prevenção e combate a essa violência, presentes na organização. Para tanto, aplicou-se um instrumento de coleta de dados NAQ-R (adaptado e validado) de modo online, para todos os docentes e técnicos administrativos, cerca de 1248 servidores. Após a aplicação, foram obtidas um total de 249 respostas que foram analisadas por meio da análise de conteúdo de Bardin (1977) e estatística descritiva com o auxílio do programa Power BI.

Ressalta-se que antes da aplicação do instrumento de coleta de dados, o projeto de pesquisa foi autorizado pela Reitoria da instituição, bem como, submetido ao Comitê de Ética da UNIR, sendo aprovado, conforme o Parecer Consubstanciado de nº 7.080.242 e nº CAAE 81285224.5.0000.5300. Posteriormente ao cumprimento dos aspectos éticos da pesquisa, realizou-se o pré-teste do instrumento de coleta de dados para em seguida aplicá-lo aos pesquisados. Além disso, efetuou-se a análise de documentos como relatórios disponibilizados no site da organização e fornecidos pela Corregedoria e setor de saúde da instituição que serviram para subsidiar o estudo. Finalizadas as etapas de análise e interpretação dos resultados, realizou-se a propositura das ações preventivas no contexto dos servidores públicos para o combate do assédio moral na organização estuda.



> Como a violência reaparece a cada época sob novas formas, é necessário retomar permanentemente a luta contra ela.
>
> (Marie-France Hirigoyen).

CONTEXTO E PÚBLICO-ALVO

Para Heloani e Barreto (2018) assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, ocorrida no ambiente laboral, cuja causalidade se relaciona com as formas de organizar o trabalho e a cultura organizacional, que visa humilhar e desqualificar um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

As consequências do assédio para a saúde psicofísica da vítima são devastadoras, além disso, implica negativamente dentro da organização, em relação, a sua estrutura e imagem institucional, e atinge finalmente a sociedade (Paula; Motta; Nascimento, 2021).

Diante disto, no ano de 2019, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção nº 190 (C190) estabeleceu novas normas globais objetivando eliminar a violência e o assédio no mundo do trabalho (Ilo, 2019).

O governo brasileiro, por sua vez, em 2023, deu início ao processo de ratificação da C190, com o intuito de se buscar ações concretas para garantir um ambiente de trabalho livre de violência e assédio, com a promoção da igualdade e do respeito aos direitos humanos no mundo do trabalho (Secom, 2023).

> A repercussão do assédio moral na saúde priva o doente da concreta realização da vida pessoal e coletiva, subjetivamente traduzida como a sensação de bem-estar no local de trabalho (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).



O setor público diferencia-se das empresas privadas, na questão do assédio moral, devido a estabilidade do servidor público, tanto da vítima quanto do agressor, dessa maneira, o assédio moral pode prolongar-se por anos, devido ao trabalho ser o único meio para a subsistência da vítima e de sua família, tende a aguentar a violência, intensificando seus efeitos na sua saúde (Hirigoyen, 2006; Nunes, 2016).

A práticas como o abuso de poder e a recusa de diferenças (ideológica, política, gênero, crença e etnia) são elementos comuns identificados como promotores para a ocorrência do assédio moral em muitos ambientes (Heloani; Barreto, 2018; Hirigoyen, 2006; Nunes; Torga, 2020).

Assim, o fenômeno pode ser encontrado em todos os grupos sociais em que a rivalidade se instala, destacando como principais contextos, as escolas e as universidades (Hirigoyen, 2006).

Nas universidades, a cultura organizacional competitiva, tomada pelos preceitos da qualidade total, torna acirrado o individualismo, degrada a cooperação, compromete os laços éticos, propiciando a rescisão do coletivo e a formação de espaços universitários patogênicos e adoecedores (Figueiredo; Silva; Santana, 2020).

Nesse sentido, considerando que, por vezes, a ocorrência do assédio moral sequer é levada em conta nesses ambientes, no que se refere ao estabelecimento de normas, procedimentos, ações preventivas e tratamento dos casos e que o governo federal instituiu no ano de 2024, o Plano de Enfrentamento ao Assédio na Administração Pública, o *lócus* de diagnóstico deste produto é a UNIR, tendo **como público-alvo os servidores docentes e técnicos administrativos .**

> Se a naturalização da prática perversa do assédio moral no âmbito educacional ocorrer, e ainda sustentada pela cultura da instituição, gestores, orientadores e alunos, as condições na organização se tornarão férteis para a prática de atrocidades (Rodrigues; Freitas, 2014).

O Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (PFPEAD), possui a finalidade de combater todas as formas de violências decorrentes das relações de trabalho, como o assédio moral, sexual e a discriminação. O plano federal, determina que os seus órgãos e entidades, deverão atuar na prevenção do assédio e dar suporte e acolhimento às vítimas.

Dentre as principais medidas preventivas, estabelecidas pelo plano federal, contra o assédio moral, constam:

a) oferta de cursos e capacitações com temáticas de prevenção do assédio;

b) sensibilização;

c) monitoramento das situações de absenteísmo e adoecimento além de monitoramento periódicos do clima organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

Além destas medidas, determina a criação de canais permanentes de acolhimento com a finalidade de prestar esclarecimentos e informações sobre o tema e acolher as vítimas e/ou denunciantes.

> Há a necessidade de parar, escutar e acolher, sem invadir a pessoa que verbaliza, sem julgamentos ou imposições, de uma maneira renovadora (Soboll, 2023).

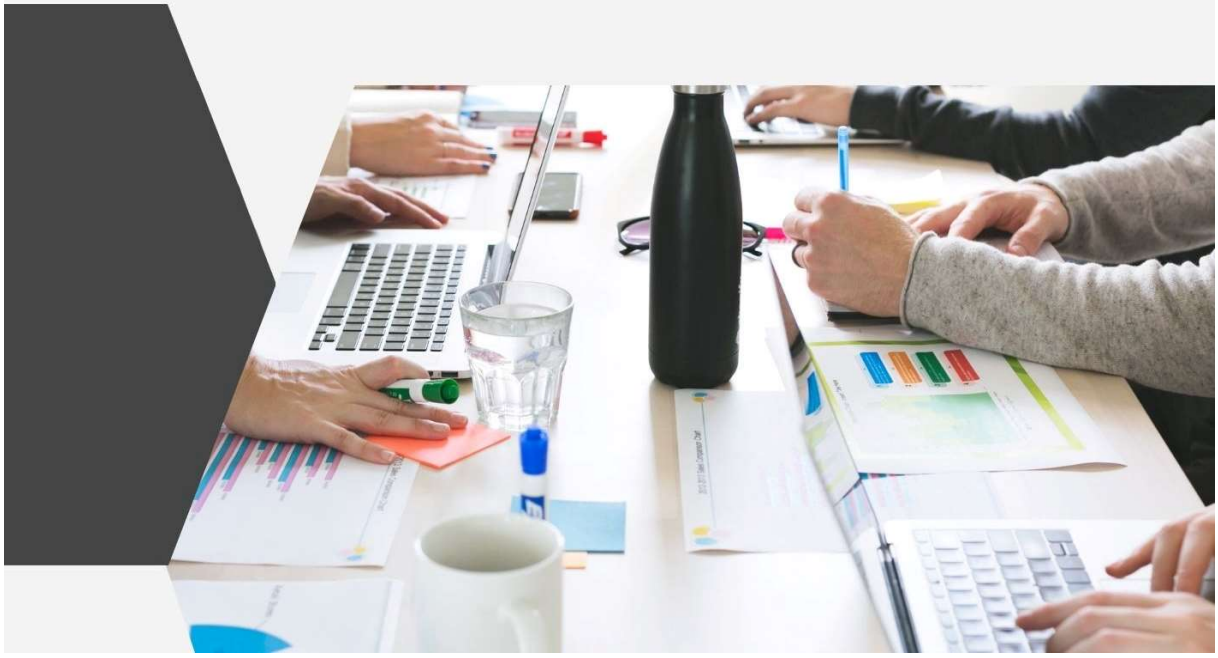
DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Universidade Federal de Rondônia, no seu Relatório de Gestão do ano de 2022, indicou como um dos seus desafios a serem enfrentados:

"

> (...) o aumento de relatos e de denúncias de situações de assédio, além da necessidade de combater uma ameaça presente na instituição, como o adoecimento físico e mental da comunidade interna (UNIR, 2023, p. 58 e p. 31).

Nesse sentido, uma vez que a violência laboral pode causar adoecimento psicofísico, bem como, ocorreu uma elevação no número de denúncias de assédio na instituição, o presente produto, propôs-se a investigar o fenômeno do assédio moral no trabalho, no contexto dos servidores públicos da UNIR, a fim de propor um diagnóstico com ações preventivas para a diminuição dos casos dessa violência na universidade.



OBJETIVOS DA PROPOSTA

O objetivo geral deste produto visa, elaborar um diagnóstico com ações preventivas contra o assédio moral no ambiente de trabalho dos servidores docentes e técnicos administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia.

Como objetivos específicos foram definidos:

- Investigar as práticas e características de assédio moral ocorridas no ambiente de trabalho
- Verificar as consequências do assédio moral aos servidores docentes e técnicos administrativos da UNIR
- Averiguar as ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho na UNIR.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Para a análise das práticas e características de assédio moral ocorridas no ambiente de trabalho da universidade, realizou-se uma categorização das situações hostis conforme classificação de Hirigoyen (2006).

Dos 249 respondentes, constatou-se na categoria **"Deterioração proposital das condições de trabalho"** que 12% dos servidores são vítimas de assédio moral nesta categoria, pois assinalaram pelo menos uma das 15 situações com uma frequência de ocorrência ***semanal ou diariamente*** no ambiente de trabalho, caracterizando a ocorrência de assédio.

As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram: **1)** Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva (26,9%); **2)** Foi obrigado a realizar uma atividade abaixo do seu nível de competência (14,86%); **3)** Não levam em conta seus problemas de saúde ou recomendações de ordem médica (13,25%); **4)** "Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho" e "Atividades de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis" (12,45%).

Hirigoyen (2006) divide os atos hostis ocorridos no ambiente de trabalho em quatro categorias, partindo da mais difícil de identificar até a mais evidente:

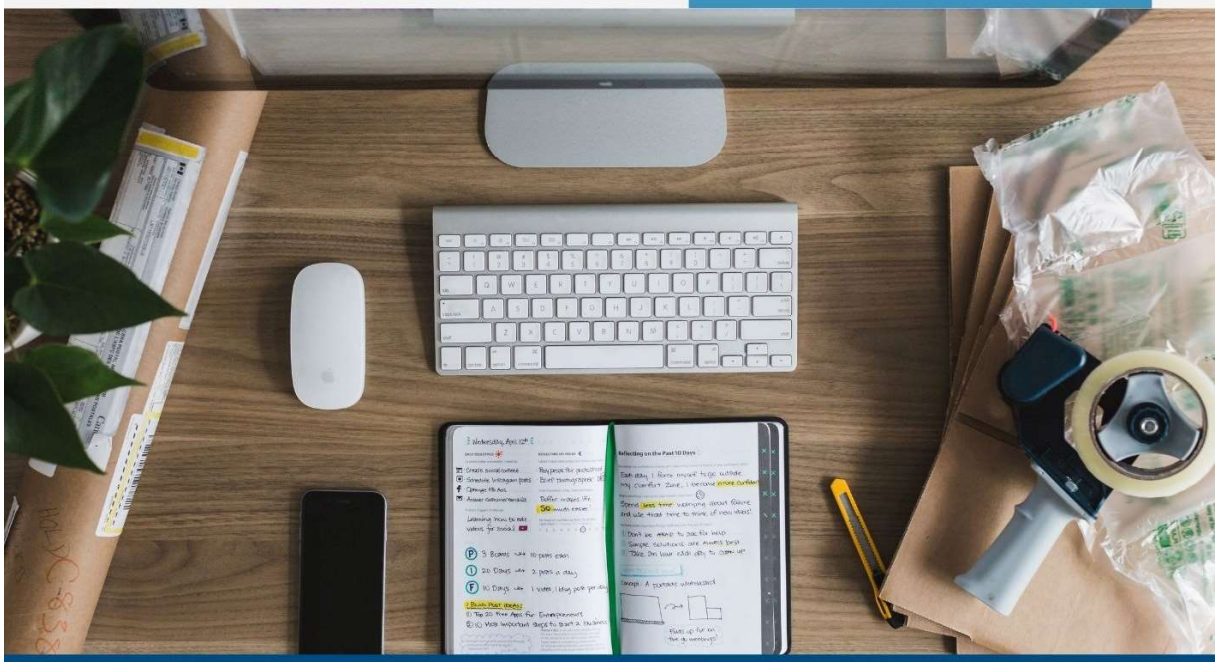
1) deterioração proposital das condições de trabalho, 2) isolamento e recusa de comunicação, 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física e sexual.

São exemplos de deterioração proposital das condições do trabalho: retirar a autonomia da vítima, privá-la do acesso ao instrumento de trabalho, dentre outros,

São exemplos de isolamento e recusa de comunicação: não dialogam com a vítima, ignoram a sua presença, dentre outros.

São exemplos de atentado contra a dignidade: a vítima é injuriada, zombam da sua origem, dentre outros.

São exemplos de violência, verbal, física e sexual: gritos e empurrões, dentre outros.



Na categoria **"Isolamento e Recusa de comunicação"** constatou-se que 9% dos respondentes são vítimas de assédio moral nesta categoria, pois assinalaram pelo menos uma das 10 situações com uma frequência de ocorrência ***semanal ou diariamente*** no ambiente de trabalho.

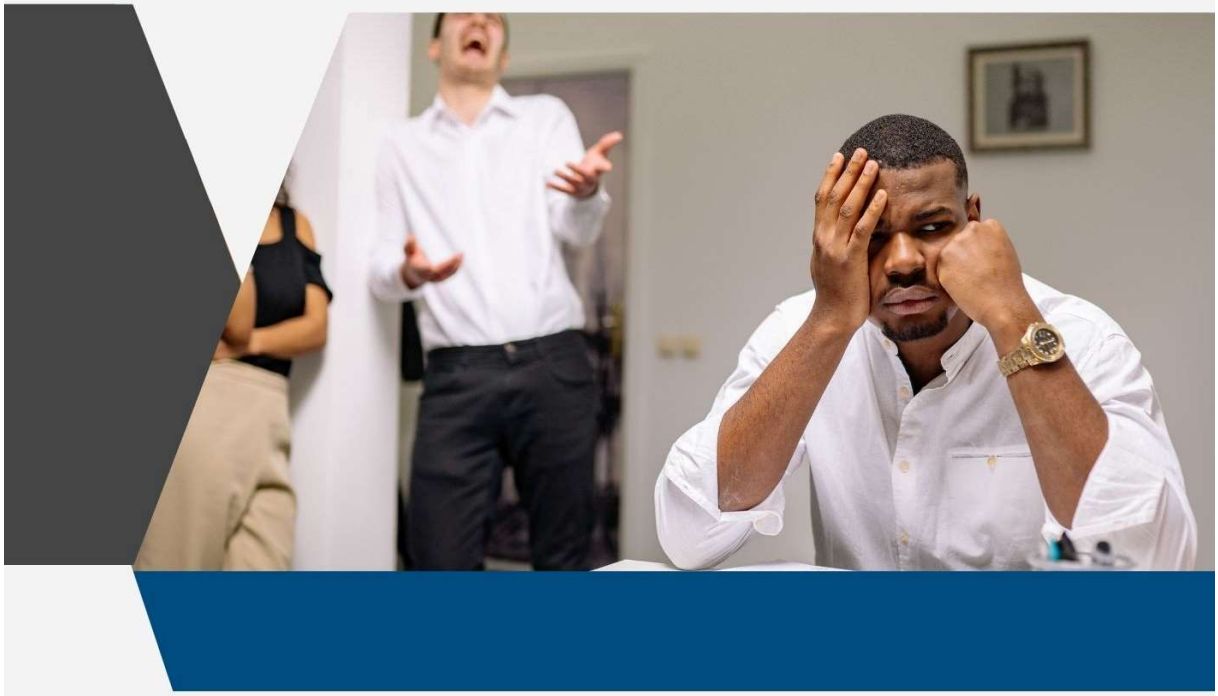
As situações de assédio assinaladas com maior frequência foram: **1)** Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados (16,47%); **2)** Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com você (14,45%); **3)** Foi interrompido constantemente em reuniões ou em diálogos (12,45%).

Na categoria **"Atentado contra a dignidade"** identificou-se também que 9% dos respondentes são vítimas de assédio moral, pois assinalaram pelo menos uma das 12 situações desta categoria, com uma frequência de ocorrência ***semanal ou diariamente*** no ambiente de trabalho.

As situações de assédio marcadas com maior frequência foram: **1)** Espalharam boatos ou rumores sobre você (15,66%); **2)** Foi submetido a excessivas provocações e sarcasmos (11,25%); **3)** Você sofreu algum tipo de preconceito, devido sua ideologia política (10,85%) e **4)** Foram feitos comentários ofensivos e insultos sobre sua vida privada (10,04%).

Na categoria **"Violência verbal, física ou sexual"** constatou-se que 2% dos respondentes são vítimas de assédio moral nesta categoria, pois assinalaram pelo menos uma das 8 situações com uma frequência de ocorrência ***semanal ou diariamente*** no ambiente de trabalho.

As situações de assédio pertencentes a esta categoria marcadas com maior frequência foram: **1)** Foi alvo de agressividade (ou raiva) gratuita (9,24%); **2)** Foi ameaçado com ligações telefônicas, cartas, e-mail ou outras formas; **3)** Gritaram com você frequentemente (2,41%) e **4)** Foi alvo de comportamentos intimidativos, como apontar o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões ou bloqueio de seu caminho (2%).



Respondentes que se autoperceberam como vítimas de assédio moral no trabalho, nos últimos 6 meses.

Dos 249 respondentes, a maioria, 67,47% afirmou não sofrer assédio moral, enquanto **32,53% (81) declararam sofrerem a violência**, em uma escala de frequência que varia entre de vez em quando a diariamente.

Dos 81 servidores que sofrem/sofreram com a violência, 67 foram assediados de **vez em quando e mensalmente** e 14 servidores assediados **semanalmente e diariamente.**

Dos servidores assediados com menor frequência (**de vez em quando e mensalmente**), 38 são docentes e 29 técnicos administrativos, destes, a maioria, ou seja, 16 técnicos é da classe C/D (nível médio) enquanto 13 pertencem a classe E (nível superior).

Em relação, aos 14 servidores assediados com maior frequência (**diariamente e semanalmente**), todos são docentes efetivados, na sua maioria lotados em departamentos acadêmicos.

> São elementos que caracterizam o fenômeno do assédio moral no trabalho para a sua ocorrência: a **intencionalidade, direcionalidade, duração e frequência** (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).

> A situação hostil para ser considerada assédio moral, deve apresentar uma frequência de no mínimo *uma vez por semana* e um período de duração de no *mínimo seis meses* (Leymann, 1996).



As características das vítimas e agressores

A maioria (53,09%) das vítimas é do gênero feminino, possui entre 10 e 15 anos de serviço (35%) e de 5 a 10 anos (23%), além disso 51% são da etnia branca enquanto 44% pertencente à etnia parda/afrodescendente.

A maioria (44,44%) das agressões originou-se de **mais de uma direção** (assédio misto), principalmente causadas por chefia e colegas; 30,86% foram causadas somente por colegas de mesma hierarquia (assédio horizontal); 19,75% originou-se somente de chefias (assédio vertical descendente); 3,70% por subordinados (assédio vertical ascendente) enquanto 1,23% por pessoas externas à organização.

No que tange aos agressores, a maioria foram tanto **homens como mulheres** (43,21%), seguido de somente homens (32,10%) e somente mulheres (24,69%), assim como, os ataques perpetrados na sua maioria (79,01%) foram causados por **2 ou mais agressores**. Além disso, a maioria (51,85%) das vítimas, ou seja, mais da metade dos respondentes, alegaram que o seu (s) agressor (es) era docente.

Comentário da violência e formalização da denúncia

A maioria (80%) das vítimas **comentou a violência**, principalmente com o colega de trabalho (35%), e dentre os principais motivos, constam: a) busca de apoio, amparo, ajuda e conselhos, inclusive de outros servidores - que também foram/são assediados; b) por desabafo; c) para se ter uma melhor compreensão da situação; d) como forma de alertar os demais, e f) para a obtenção de testemunhas.

Em relação à formalização das denúncias, a maioria das vítimas (69,14%) **não formalizou** em nenhum setor, contra 30,86% que formalizaram e as principais motivações da não formalização, segundo os respondentes, foram o medo de sofrer retaliações, a vergonha para não tornar o caso público e o sentimento de impunidade, uma vez que muitos dos processos administrativos disciplinares abertos para a investigação de casos de assédio na organização, demoram a tramitar, assim como, são arquivados sem a devida punição do agressor (es).

As principais consequências ocasionadas pelo assédio moral no trabalho às vítimas

As consequências mencionadas pelos respondentes, foram categorizadas principalmente em consequências psíquicas e físicas.

As principais **consequências psíquicas** levantadas foram: depressão, ansiedade aumentada, crise de ansiedade, insônia, tristeza, medo, desânimo, desmotivação e burnout.

Dentre as **consequências físicas** com mais destaque, constam: cardiopatias e hipertensão.

Além disso, as consequências afetaram a vida privada e social das vítimas, causando em alguns casos, o aborto de feto, perda do desejo sexual e isolamento.

As vítimas também foram afetadas no seu trabalho, pois as consequências do assédio, causaram: **afastamentos por motivo de saúde**; servidores desmotivados com **vontade de abandonar** a instituição; **diminuição do comprometimento** e **desempenho profissional**; servidores com **dificuldade de progressão funcional** e **transferências de setor**.

Nesse sentido, com o aumento dos casos de assédio moral, a instituição poderá ser atingida com:

a) um alto número de servidores afastados por motivo de saúde, ou seja, absenteísmo elevado;

b) aumento da rotatividade com falta de servidores nos setores;

c) queda na produtividade com atrasos em processos e procedimentos administrativos;

d) diminuição da qualidade do clima organizacional;

e) não aderência, por parte dos grupos de trabalho, às estratégias institucionais definidas pela universidade, dentre outras.

> As organizações que se preocupam com o bem-estar do seu pessoal conseguem melhores resultados do que aquelas que controlam seus trabalhadores por meio do estresse e medo, inclusive sua rotatividade é mais baixa, seus assalariados se sentem mais motivados e a produtividade aumenta (Hirigoyen, 2006).

> O processo do assédio moral é ardiloso e bloqueia psiquicamente a capacidade de defesa da vítima, causando mudanças em sua autoestima, perda de autoconceito e predominância do sentido de inutilidade, minando sua dignidade e o autorrespeito e induzindo-a ao erro, à desestabilização e à corporização das emoções, podendo levá-la a contrair doenças graves e até mesmo causar suicídio (Heloani, 2004).

Ações de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho presentes na universidade

A maioria (73,9%) dos respondentes considera o assédio moral uma **prática comum** no ambiente universitário, assim como **presenciou ou possui conhecimento** de casos de assédio dentro do setor e/ou na instituição (54,22%).

Em relação a esses casos presenciados e/ou conhecidos, relataram que não foram adotados os devidos encaminhamentos, sendo que na maioria dos casos, a vítima somente é transferida, ou, por vezes, continua a sofrer com os atos hostis, enquanto aguarda a mudança de setor, e em relação aos agressores, raramente são punidos. Além disso, citaram outros atores da comunidade acadêmica que sofrem assédio, como **funcionários terceirizados** e **discentes**.

No que tange aos treinamentos/capacitações e divulgação sobre assédio na organização, a maioria (56,63%) dos respondentes afirmou que os treinamentos e capacitações **não abordaram** aspectos relacionados ao tema assédio moral, apesar disso, a maioria (69,88%) **viu e/ou ouviu sobre a divulgação** da temática internamente.

Constatou-se também que a maioria (59,84%) dos pesquisados **desconhece qualquer tipo de política ou prática de prevenção** e combate ao assédio na instituição, dessa maneira, a recente política de prevenção ao assédio, implantada na organização, ainda é pouco conhecida pelos servidores.

Apesar disso, a maioria (48,19%) dos respondentes **considera ser um começo**, a criação de políticas/práticas de prevenção e combate ao assédio moral, enquanto 18,47% acreditam que tais práticas **gerará um pouco a inibição** dessa violência; 15,66% dos respondentes creem que a criação de política e práticas, só terá resultados **se não houver corporativismo** entre colegas; 14,46% considera que **não sairá do papel**, e 3,21% acredita que **não irá funcionar.**



Erradicar a violência laboral é uma tarefa coletiva, que precisa da cooperação dos ocupantes de cargos mais elevados (Freitas, Heloani, Barreto, 2008).

Não é necessário esperar por um número significativo de vítimas para reagir, é preciso intervir antes de qualquer indício (Hirigoyen, 2006).



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A seguir serão apresentadas as principais ações preventivas propostas para a organização, devidamente formuladas a partir das necessidades encontradas na análise dos resultados da pesquisa e também do que aponta a literatura e legislações sobre o tema.

A primeira ação preventiva proposta, trata-se da realização de **pesquisa institucional anual do clima organizacional**, uma vez que essa ferramenta proporciona mensurar os principais aspectos que influenciam no ambiente de trabalho e os seus efeitos na sua população, permitindo ações estratégicas e promovendo o desenvolvimento organizacional.

Ressalta-se que a pesquisa necessita de disponibilização na plataforma SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas) no intuito de se obter um maior número de acessos e respostas, e após a sua aplicação, a organização necessita divulgar os resultados para a comunidade acadêmica, na página oficial da UNIR, assim como, os conselhos superiores necessitam discutir sobre o relatório da pesquisa para a elaboração de um plano de ação a ser encaminhado para os setores.

A segunda ação preventiva proposta, trata-se do **acompanhamento do quantitativo de denúncias sobre assédio moral e dos afastamentos por motivo de saúde de servidores**, ocorridos na universidade, a fim de permitir o controle estatístico e conhecimento da natureza e dimensão do problema, promovendo assim uma maior transparência para a comunidade acadêmica, bem como, possibilitará verificar se os afastamentos para tratamento de saúde se relacionam com os casos de assédio moral.

A terceira ação preventiva proposta, trata-se da **criação de um site institucional com o endereço (www.assediomoral.unir.br)** sobre assédio moral no trabalho, no qual seja disponibilizado, de maneira acessível e visível, os documentos como cartilhas e folders educativos, dentre outras informações sobre o tema que envolvem a universidade.

Ressalta-se que somente a criação do site não é suficiente, sendo necessário promover a sua visibilidade, dispondo o portal de maneira visível na página oficial da instituição por meio de um banner, a fim de possibilitar com um clique o seu acesso, assim como, na semana de prevenção e combate ao assédio, o respectivo site, deve ter ainda mais destaque para todos aqueles que acessarem o site oficial, assim como ocorre no período de divulgação do processo seletivo discente.

Na análise de documentos, constatou-se que o setor da Corregedoria da UNIR, encontra-se com problemas como, baixo efetivo de servidores e acúmulo de processos pendentes, sendo que muitos destes estão prescritos, nesse sentido, é necessário a realização de melhorias no setor, como o aumento no contingente e força-tarefa para sanar os processos pendentes, a fim de cumprir com o estabelecido na diretriz "VI- resolutividade" do Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal, uma vez que dentre estes processos pendentes, podem existir casos de assédio moral, sexual e discriminação.

> Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral ultrapassa a questão exclusivamente moral, constituindo uma questão econômica e um crime que deve ser punido de maneira exemplar.

A quarta ação preventiva proposta, trata-se da **ampliação da oferta e realização de cursos (presenciais/virtuais) de capacitações** voltados para os servidores da instituição, de modo geral, e principalmente aos líderes e gestores, promovendo e estimulando, a educação contínua sobre prevenção, combate e legislações vigentes do assédio moral. Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) é essencial a utilização de metodologias lúdicas, como o teatro para análise e popularização do tema no ambiente laboral.

Salienta-se que os cursos também necessitam abordar sobre assuntos como, resolução de conflitos, prevenção e enfrentamento ao assédio, liderança e relações interpessoais, comunicação não-violenta, respeito a diversidade e inclusão, letramento em gênero e raça, combate às formas de preconceito (misoginia, racismo, etarismo, LGBTfobia e capacitismo), dentre outros.

Na semana de prevenção e combate ao assédio, prevista para ocorrer anualmente, conforme a política de prevenção e combate da universidade, sugere-se:

a) a **realização de campanhas, palestras, encontros e seminários**, tanto online como presenciais sobre o tema, de maneira articulada e integrada com todos os campi, podendo até mesmo ocorrer a criação de comissões locais para a execução das atividades;

b) a **promoção do 1º Seminário de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho da Universidade Federal de Rondônia**, para a divulgação do assunto e discussão do problema em mesas redondas e apresentações de artigos científicos;

c) a **promoção de campanhas** com visitas presenciais nos setores para a entrega de panfletos a fim de estabelecer uma maior abertura de diálogo sobre a violência com os servidores, contando inclusive com o auxílio e participação de discentes estagiários e bolsistas.

Frisa-se que a universidade necessita transmitir os eventos e palestras presenciais no canal da instituição e as campanhas publicadas e divulgadas também nas suas redes sociais, assim como, devem ser criados vídeos curtos educativos a serem disseminados nos grupos de trabalho no Whatsapp, sendo que estes materiais (físicos/virtuais), devem possuir caráter educativo, não somente em relação ao assédio, mas também, contra práticas discriminatórias, de cunho religioso, gênero, intolerância política, dentre outras.

A quinta ação preventiva proposta, trata-se da criação de um Canal de Acolhimento, gerenciado por uma equipe multidisciplinar, formada por servidores médicos, psicólogos e assistentes sociais, responsáveis pelo acolhimento, ou seja, escuta e apoio às vítimas de assédio moral a fim de minimizar riscos psicossociais e promover a saúde mental no trabalho.

A equipe multidisciplinar poderá criar espaços de escuta para a oferta de atendimentos em grupo com a pessoa assediada, tendo assim a vítima que vivenciou a situação hostil, uma rede de apoio com escuta, esclarecimento e reflexão.

O Canal necessita conter descrição que informe a comunidade acadêmica, sobre o tempo de resposta do atendimento, protocolos, e etc., bem como, a vítima necessita ser comunicada que caso a mesma não possua forças ou sinta medo de denunciar, a equipe do acolhimento, poderá solicitar ao setor da ouvidoria, o registro da denúncia se assim for sua vontade.

Na quadro 1 a seguir é apresentado um uma síntese das ações preventivas propostas, destacando os setores responsáveis, público alvo atingido, e os objetivos de cada atuação.

Quadro 1 – Ações preventivas propostas

Ações preventivas	Setores responsáveis	Público-alvo	Objetivos
Pesquisa de clima organizacional	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação e a Pró-reitoria de Planejamento.	Docentes e técnicos administrativos	Mensurar os principais aspectos que influenciam no ambiente de trabalho
Acompanhamento das denúncias e afastamentos por motivo de saúde dos servidores	Diretoria de Gestão de Pessoas	Docentes e técnicos administrativos	Investigar a dimensão e natureza do problema
Site institucional sobre assédio moral no trabalho com informações sobre o tema	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com o Comitê Permanente de Prevenção e Combate aos Assédios Moral, o setor de Psicologia Aplicada e a Assessoria de Comunicação	Comunidade acadêmica	Divulgação sobre assédio moral no trabalho
Visibilidade do site sobre assédio moral no portal da instituição	Diretoria de Tecnologia e Informação e Assessoria de Comunicação	Comunidade acadêmica	Divulgação sobre assédio moral no trabalho
Cursos e treinamentos sobre o tema para os servidores, líderes e gestores	Diretoria de Gestão de Pessoas e o Comitê de Ética	Docentes e técnicos administrativos	Formação e capacitação dos servidores, líderes e gestores
Promoção do 1º Seminário de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho da Universidade Federal de Rondônia	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com o Comitê de Ética, o Comitê Permanente de Prevenção e Combate aos Assédios Moral e o Serviço de Psicologia Aplicada	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema

Continua

Ações preventivas	Setores responsáveis	Público-alvo	Objetivos
Promoção de palestras, eventos e encontros sobre assédio moral no trabalho	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com o Comitê de Ética, e o Serviço de Psicologia Aplicada	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema
Promoção de campanhas com visitas presenciais nos setores e participação de discentes bolsistas e estagiários	Diretoria de Gestão de Pessoas em parceria com a Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema
Transmissão dos eventos no canal da universidade e elaboração dos materiais educativos	Assessoria de Comunicação	Comunidade acadêmica	Divulgação e conscientização sobre o tema
Canal de Acolhimento	Equipe multidisciplinar (médicos, psicólogos e assistentes sociais)	Comunidade acadêmica	Proporcionar escuta e apoio para as vítimas

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A partir disso, constatou-se que para a adoção e implantação das ações preventivas, propostas neste trabalho, será necessário o estabelecimento de variadas parcerias, entre diferentes setores, além do mais não somente os servidores docentes e técnicos-administrativos serão beneficiados, mas toda a comunidade acadêmica, abrangendo assim, toda a universidade.

Ressalta-se que a tabela apresentada, não possui caráter taxativo, mas meramente exemplificativo, nesse sentido, outros atores como pesquisadores docentes ou técnicos-administrativos da universidade, interessados no tema, poderão também vir a colaborar para a implantação e execução das medidas apontadas neste trabalho.

Por fim, além destas medidas preventivas propostas, elaborou-se um material educativo - folder (Apêndice A) sobre assédio moral no trabalho, com base na atual política de prevenção e assédio moral da instituição e também do que orienta o Guia Lilás.

> **As medidas conjunturais podem não ser suficientes, sendo necessária uma intervenção em nível estrutural, ou mais profundo que apenas no nível do comportamento violento identificado (Freitas; Heloani; Barreto, 2008).**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal que prevê tornar o servidor público mais consciente de práticas preventivas à violência laboral, desde a sua entrada no serviço público, representa uma medida que poderá, com o decorrer do tempo, afastar as más condutas presentes nas culturas organizacionais deste setor.

A UNIR, sendo uma universidade federal, está se adaptando, e apesar de suas dificuldades institucionais internas, como falta de recursos e/ou pessoal, vem promovendo a divulgação sobre o tema, ofertando cursos, e até mesmo instituiu a sua política interna de prevenção e combate ao assédio moral, no entanto, constatou-se a necessidade de mais ações preventivas práticas e efetivas.

Cabe ressaltar que a presente pesquisa apresentou um número significativo de servidores que se declararam expostos a uma carga de trabalho excessiva, que pode relacionar-se, por exemplo, com a má distribuição de tarefas e/ou condições de trabalho. Nesse sentido, os conselhos superiores da instituição, necessitam buscar maneiras de dialogar com estes servidores, no intuito de ouvi-los, por meio, por exemplo, de um canal de escuta e/ou fóruns, pois a depender das discussões, a universidade necessite refletir e/ou reformular as suas formas de organizar o trabalho, ou até mesmo, investir em programa de qualidade de vida no trabalho

A UNIR como muitas outras organizações, possui missão, visão e princípios, no entanto, os princípios "bem-estar humano ou da comunidade acadêmica" não estão presentes, tendo apenas o princípio "desenvolvimento humano" que apesar de importante e abarcar valores como "respeito e valorização do ser humano", sozinho não é suficiente para realizar uma mudança profunda na sua estrutura, ou seja, na maneira como a instituição necessita direcionar-se para a sua comunidade, composta por pessoas que possuem sentimentos e podem sofrer.

Assim, sugere-se que a organização, busque dialogar em seus conselhos superiores, uma possível mudança de princípios institucionais, ampliando-os para uma dimensão que permita estabelecer uma gestão mais humanizada, pois os cargos são fixos, mas os servidores não, dessa maneira, humanizando-se os princípios e valores, a cultura da organização poderá vir a trilhar novos horizontes, independente dos ocupantes dos cargos, que poderão se conscientizar cada vez mais do papel da instituição, principalmente no que tange ao enfrentamento do assédio moral.

Para finalizar, o presente produto contribui para a execução e avaliação da política de prevenção e combate ao assédio moral da universidade, bem como, sugere para pesquisas futuras, estudos com outros atores da comunidade acadêmica, como discentes e terceirizados.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Raone Holanda da Cruz

Discente do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UNIR). Assistente em administração da UNIR.

Contato: raone_gm@hotmail.com



Marlene Valério dos Santos Arenas

Prfª Dr.ª em Administração, com pesquisa em Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais; em licitações sustentáveis. Docente titular da Universidade Federal de Rondônia (PROFIAP/UNIR). Participa como pesquisadora do Grupo de Pesquisa - Centro de Estudos Interdisciplinar em Desenvolvimento Sustentável da Amazônia - CEDSA/UNIR/CNPq e Líder do Grupo de Pesquisa "Estudos Interdisciplinares em Contabilidade e Gestão Organizacional" UNIR/CNPq.

Contato: marlenearenas@unir.br



Data: 24 de fevereiro de 2025



REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. Portaria MGI nº 6.719, de 13 de setembro de 2024. Institui o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações. Disponível em: https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.719-de-13-de-setembro-de-2024-587538760.

CORREGEDORIA (UNIR). Relatório de Atividades Correcionais de 2024. Disponível em: https://corregedoria.unir.br/pagina/exibir/25923.

FIGUEIREDO, V. C. N.; SILVA, Q. E. F.; SANTANA, F. A. L. Assédio moral e gênero na universidade pública: ressonâncias do produtivismo no trabalho docente. RPGE–Revista online de Política e Gestão Educacional, n. esp. 3, p. 1841-1855, 2020. DOI: https://doi.org/10.22633/rpge.v24iesp3.14291.

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

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

HELOANI, J. R. M. Assédio Moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. RAE Eletrônica (Online), São Paulo, v. 3, n.1, p. 1-8, 2004. DOI: https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100013.

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

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION - ILO. C190 – Convenção (nº 190) sobre Violência e Assédio Brasília, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_831984/lang--pt/index.htm.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 5, n. 2, 165-184, 1996.

NUNES, T. S. A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina. (Tese). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2016. Disponível em: https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_6cfa7fdfa7788b5f6129d00e3a7fdbf4.

NUNES, T. S.; TORGA, E. M. M. F. Assédio moral na pós-graduação: As consequências vivenciadas por docentes e discentes de uma Universidade Estadual brasileira. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, vol. 28, n. 11, 2020. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7444030.

PAULA, C. F. N. Q.; MOTTA, A.C.G.D.; NASCIMENTO, R.P. O assédio moral nas organizações: as consequências dessa prática para a sociedade. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 142, p. 467-487, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/0101-6628.260.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. Cadernos Ebape.br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014. Disponível em: http:// www.redalyc.org/pdf/3232/323231099008.pdf.

REFERÊNCIAS

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – SECOM. Ratificação da Convenção 190 da OIT, que reconhece violência e assédio no trabalho como violações. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/obrasilvoltou/cuidado/ratificacao-da-convencao-190-da-oit-que-reconhece-violencia-e-assedio-no-trabalho-como-violacoes-1.

SOBOLL, L. A. P. Sobre o Viver - O que importa para você?. 1. ed. , 2023. v. 1. 168p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR. Relatório de Gestão do Exercício de 2022. Pró-Reitoria de Planejamento. Diretoria de Planejamento, Desenvolvimento e Informação. Elaborado por George Queiroga Estrela... [et al.]. - Porto Velho, RO, 2023. Disponível em: https://transparencia.unir.br/pagina/exibir/13937.

APÊNDICE A - FOLDER EDUCATIVO

O que é assédio moral no trabalho?

É toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, principalmente por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que ocasionam danos a personalidade, a dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em perigo seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho.

A lista de atitudes hostis no trabalho é extensa, vamos conhecê-la?

a) Deterioração proposital das condições do trabalho: 1) Retirar da vítima a autonomia; **2)** Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas; **3)** Contestar sistematicamente todas as suas decisões; **4)** Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada; **5)** Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho, como telefone, fax, computador e outros; **6)** Retirar o trabalho que normalmente lhe compete; **7)** Dar-lhe permanentemente novas tarefas; **8)** Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores e/ou superiores à suas competências; **9)** Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios); **10)** Agir de modo a impedir que obtenha promoção; **11)** Atribuir à vítima, contra a sua vontade, trabalhos perigosos; **12)** Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde; **13)** Causar danos em seu local de trabalho; **14)** Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar; **15)** Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho; **16)** Induzir a vítima ao erro.

b) Isolamento e recusa de comunicação: 1) A vítima é interrompida constantemente; **2)** Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima; **3)** A comunicação com a vítima é unicamente por escrito; **4)** Recusam todo contato, mesmo o visual; **5)** É posta separada dos outros; **6)** Proíbem os colegas de lhe falar; **8)** Não a deixam falar com ninguém; **9)** A direção recusa qualquer pedido de entrevistas.

c) Atentado contra a dignidade: 1) Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la; **2)** Fazem gestos de desprezo (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros, etc.); **3)** É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados; **4)** Espalham rumores a seu respeito; **5)** Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental); **6)** Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada; **7)** Criticam sua vida privada; **8)** Zombam de suas origens ou nacionalidade; **9)** Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas; **10)** Atribuem-lhe tarefas humilhantes; **11)** É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

d) Violência, verbal, física e sexual: 1) Ameaças de violência física; **2)** Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara; **3)** Falam aos gritos; **4)** Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas; **5)** A seguem na rua, é espionada diante de domicílio; **6)** Fazem estragos em seu automóvel; **7)** É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas); **8)** Não levam em conta seus problemas de saúde.

APÊNDICE A - FOLDER EDUCATIVO

Como denunciar?

Os registros das denúncias devem ser realizados prioritariamente diretamente na **Plataforma Fala.BR.**

Necessita de apoio para denunciar?

Caso esteja sem forças ou com medo para realizar a denúncia, procure os setores da UNIR, responsáveis pelo **acolhimento** às vítimas, com escuta ativa, a fim de transmitir as orientações sobre como o registro da denúncia ocorre e seus possíveis desdobramentos, respeitando sempre a vontade e os limites externados pelo denunciante.

No caso de **aluno (a)**, você pode procurar a Pró-Reitoria de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis e/ou Ouvidoria.

No caso de **servidor (a)** ou **empregado (a) terceirizado (a)**, você pode procurar a Pró-Reitoria de Administração (PRAD), Diretoria de Gestão de Pessoas, e/ou Ouvidoria.

Quais as proteções e garantias ao denunciante?

As denúncias deverão ser tratadas em obediência aos dispositivos legais que regem o sigilo e a proteção de dados.

É permitido o anonimato do denunciante, mantendo o tratamento prévio da denúncia quando este não for a própria vítima.

Sempre que ações de retaliação ocorram em decorrência da denúncia, qualquer denunciante pode, e deve, relatar tais ações para a CGU, órgão que tem competência para receber e apurar denúncias de retaliação.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Biblioteca Central
Universidade Federal de Rondônia - UNIR

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico tecnológico intitulado "Diagnóstico com ações preventivas contra o assédio moral no trabalho no contexto dos servidores docentes e técnicos administrativos da Fundação Universidade Federal de Rondônia", derivado da dissertação de mestrado "Ações preventivas contra o assédio moral no trabalho: Um estudo com os servidores docentes e técnicos administrativos em uma Universidade Federal na Região Amazônica", de autoria de Raone Holanda da Cruz.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Rondônia.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório técnico conclusivo e seu propósito é propor ações preventivas contra a prática do assédio moral no âmbito laboral dos servidores da UNIR.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@unir.br.

Cidade, UF ____ de _____ de 20 ___

Registro de recebimento

_____

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Raone Holanda da Cruz, Mestrando

Orientadora: Marlene Valério dos Santos Arenas, Doutora

Universidade Federal de Rondônia

xx de xxxxx de 20xx

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANEXO A - ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

MINISTERIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
SECRETARIA GERAL DA REITORIA

PORTO VELHO 10 DE JUNHO DE 2024

CARTA DE ANUÊNCIA EM PESQUISA

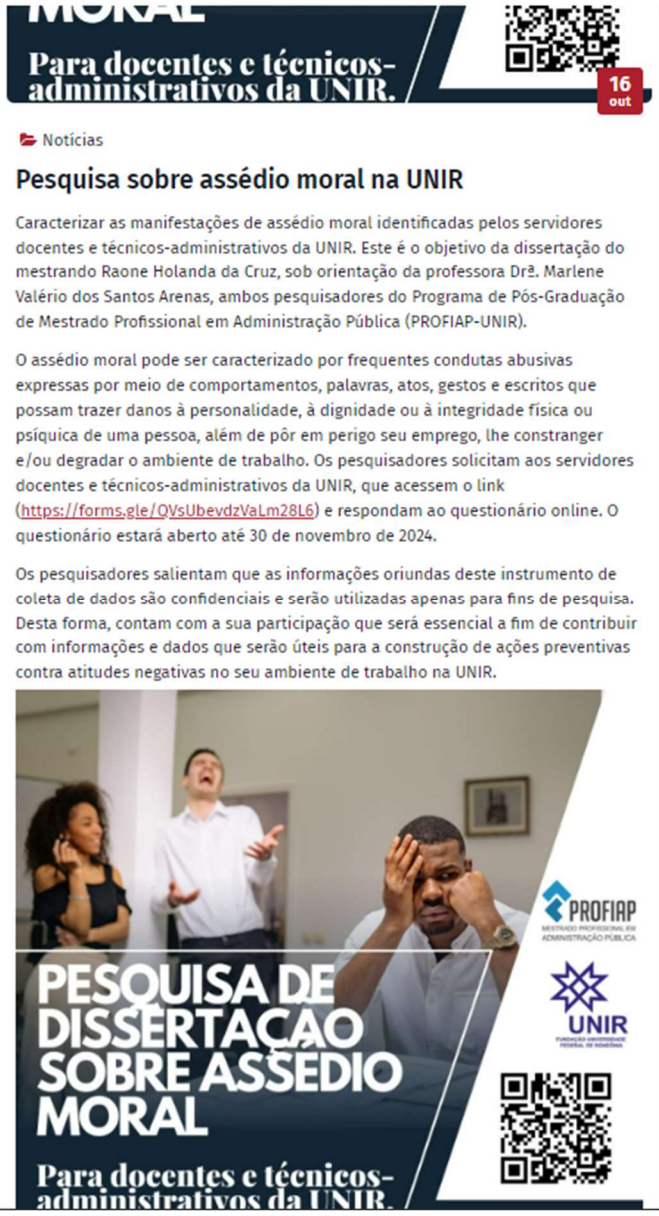
Eu, Prof.ª Drª. Marília Lima Pimentel Cotinguiba, Reitora da Fundação Universidade Federal de Rondônia, declaro para os devidos fins e efeitos legais que tomei conhecimento da pesquisa de dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UNIR) intitulada "Ações preventivas contra o assédio moral no trabalho: Um estudo com os servidores docentes e técnicos-administrativos em uma Universidade Federal na Região Amazônica", sob responsabilidade do mestrando discente Raone Holanda da Cruz, sob a orientação da professora Dr.ª Marlene Valério dos Santos Arenas. e, como responsável legal pela instituição, autorizo a execução e declaro que acompanharei seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a Resolução CNS n. 466 de 12 de setembro de 2012, e demais normativas complementares.

Profa. Dra. Marília Lima Pimentel Cotinguiba
REITORA
Decreto de Nomeação de 29/02/2024 (D.O.U. Seção 2, nº 42)

Documento assinado eletronicamente por **MARILIA LIMA PIMENTEL COTINGUIBA**, **Reitora**, em 11/06/2024, às 01:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1792552** e o código CRC **AE61E1F1**.

ANEXO B - PUBLICAÇÃO DA PESQUISA NA PÁGINA DA ADUNIR



Notícias

Pesquisa sobre assédio moral na UNIR

Caracterizar as manifestações de assédio moral identificadas pelos servidores docentes e técnicos-administrativos da UNIR. Este é o objetivo da dissertação do mestrando Raone Holanda da Cruz, sob orientação da professora Drª. Marlene Valério dos Santos Arenas, ambos pesquisadores do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP-UNIR).

O assédio moral pode ser caracterizado por frequentes condutas abusivas expressas por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos e escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, além de pôr em perigo seu emprego, lhe constranger e/ou degradar o ambiente de trabalho. Os pesquisadores solicitam aos servidores docentes e técnicos-administrativos da UNIR, que acessem o link (https://forms.gle/QVsUbevdzVaLm28L6) e respondam ao questionário online. O questionário estará aberto até 30 de novembro de 2024.

Os pesquisadores salientam que as informações oriundas deste instrumento de coleta de dados são confidenciais e serão utilizadas apenas para fins de pesquisa. Desta forma, contam com a sua participação que será essencial a fim de contribuir com informações e dados que serão úteis para a construção de ações preventivas contra atitudes negativas no seu ambiente de trabalho na UNIR.

ADUNIR
Associação dos Docentes da UNIR - Seção Sindical ANDES

Publicações

- Pesquisa sobre assédio moral na UNIR
- Dia dos professores e professoras
- NOTA DA ADUNIR EM DEFESA DO CARÁTER LAICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR
- Convocatória de Assembleia Geral Extraordinária
- ADUNIR participa do Seminário Nacional do ANDES-SN sobre a COP 30

Categorias

- ANDES-SN
- Comunicados
- Eleições 2022
- Notícias

ANDES
SINDICATO NACIONAL